

**Psychologické aspekty procesu akulturace  
s akcentem na vliv interpersonálních vztahů a sociálních sítí**

**Psychological aspects of acculturation  
with an emphasis on the impact of interpersonal relationships  
and social networks**



**DIZERTAČNÍ PRÁCE**

**Mgr. Lenka Malá**

**Školitel: Prof. PhDr. Lenka Šulová, CSc.**

Obor: Sociální psychologie

Katedra psychologie

Filozofická fakulta

Univerzita Karlova

2018

*Prohlašuji, že jsem dizertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 28.3.2018*

*Mgr. Lenka Malá*

*Děkuji Prof. PhDr. Lence Šulové, CSc. a PhDr. Monice Morgensternové, PhD. za cenné rady, inspiraci, ochotu a trvalou podporu při vedení disertační práce. Mé poděkování zároveň patří mé rodině, mým blízkým a přátelům za svěřenou důvěru, dodání odvahy a za neutuchající podporu při psaní disertační práce.*

## **Abstrakt**

Hlavní myšlenkou disertační práce je otázka, co se děje s člověkem, když opouští hranice svého kulturního zázemí. Teoretická část práce představuje dosavadní pohledy na akulturaci a postupný vývoj úvah o procesu akulturace. Při pohledu na individuální podmínky, jež mohou napomáhat k úspěšné akulturaci se zdá být využití osobnostních charakteristik omezující a nedostatečné. Přes pohled na kulturní soulad osobnosti člověka a prostředí byl následně prezentován přístup práce s kompetencemi jakožto lépe uplatnitelný ve výzkumu a psychologické praxi akulturace. Zároveň byla také představena složka rodinné akulturace ve svých podmínkách, strategiích i výsledcích. Tato složka akulturace si doposud zasloužila jen omezené pozornosti jak ve výzkumných studiích, tak i praktických doporučeních.

Empirická část práce pak navazuje na téma zpracované v rámci teoretického přehledu a zabývá se otázkou, co odlišuje úspěšné humanitární pracovníky na zahraniční misi v organizaci Člověk v tísní od těch neúspěšných a jakou roli v tomto specifickém kontextu hraje rodina, blízké osobní vztahy a sociální síť. Součástí práce je tak demonstrace jednotlivých kroků, jak lze postupovat při práci s kompetencemi i mimo konkrétní případovou studii, a představení konkrétního kompetenčního profilu pro pozice na zahraničních misích v rámci Člověka v tísní. Práce však dále a propojuje nároky pracovní s rovinou rodinných a blízkých osobních vztahů v rámci procesu akulturace. Úloha rodiny a blízkých osobních vztahů v procesu realizace zahraniční mise se postupně v rámci studie ukázala jako velmi důležitá. Tato důležitost byla zejména pozorována v oblasti osobní pohody zaměstnanců na misi a při návratu z mise. Přes osobní pohodu zaměstnanců se však dostáváme zpět k pracovnímu úspěchu nejen na jedné misi, ale úspěchu organizace jako celku v dlouhodobém a udržitelném rozvoji.

## **Klíčová slova**

Interkulturní psychologie, akulturace, interkulturní kompetence, profil úspěšného zaměstnance, rodina a blízké vztahy.

## **Abstract**

The main idea of the dissertation is the question, what happens to a person when leaving boundaries of his cultural background. The theoretical part of the thesis presents the previous views on the acculturation and the gradual development of the reflections on the process of acculturation. Considering the individual conditions that can contribute to successful acculturation, the use of personality characteristics seems to be limiting and inadequate. Thus, the concept of competencies is introduced as a more relevant approach for research and applied psychology of acculturation. At the same time, family acculturation is presented in its conditions, strategies and results. Only limited attention in psychological research has been dedicated to this domain so far.

The empirical part of the thesis further elaborates on the theoretical overview and deals with the question what distinguishes the successful humanitarian workers at the mission abroad in the organization People in need from those who fail and what role in this specific context the family, close personal relationships and social networks play. As a part of the study, there is a demonstration of the individual steps that can be taken when working with competencies outside of the specific case study and the presentation of a specific competence profile for positions at missions abroad of the People in need. Furthermore, the research links work demands with the aspects of family and close personal relationships within the process of acculturation. The role of the family and close personal relationships in the process of mission abroad has been gradually proved to be very important in the study. This importance was mainly observed in the personal well-being of the humanitarian workers at the mission and when returning home from the mission. Through the personal well-being of employees, however, we get back to working success not only on one mission but the success of the organization in long-term and sustainable development.

## **Key words**

Intercultural psychology, acculturation, intercultural competency, employee success profile, family and close personal relationships.

<b>I. ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1. KULTURA, KULTURNÍ IDENTITA A HODNOCENÍ KULTURY.....</b>	<b>13</b>
1.1 Úrovně projevu kultury .....	17
1.2 Kulturní etnocentrismus .....	18
1.3 Kulturní relativismus.....	19
1.4 Kulturní identita .....	20
1.5 Psychologické přístupy ke studiu kultury.....	22
<b>2. ZÁJEM PSYCHOLOGIE O CIZÍ KULTURY, DEFINICE AKULTURACE.....</b>	<b>24</b>
2.1 Definice akulturace .....	28
2.2 Akulturace a akulturační stres .....	32
2.3 Akulturace a kulturní učení.....	33
<b>3. VÝVOJ TEORETICKÝCH PŘÍSTUPŮ KE STUDIU AKULTURACE.....</b>	<b>36</b>
3.1 Akulturace jako proces vrůstání do nové kultury .....	37
3.2 Současné modely akulturace .....	39
3.2.1 Klasický model akulturace.....	40
3.2.2 Interaktivní model akulturace .....	41
3.2.3 Revidovaný Berryho model akulturačních strategií .....	42
3.2.4 Dynamický model akulturace .....	43
3.2.5 Rozšířený model relativní akulturace .....	45
3.2.6 Bimodální model akulturace .....	47
<b>4. PODMÍNKY AKULTURACE .....</b>	<b>49</b>
4.1 Podmínky akulturace z pohledu jedince.....	50
4.1.1 Osobnost .....	51
4.1.2 Interkulturní kompetence .....	53
4.1.3 Kultura a jazyk .....	54
4.1.4 Socioekonomický status a vzdělání .....	55
4.1.5 Pohlaví .....	56
4.1.6 Věk.....	57
4.1.7 Motivace .....	59
4.1.8 Sociální opora .....	60
4.2 Podmínky akulturace na skupinové úrovni.....	61
4.2.1 Kulturní dimenze a vlastnosti skupin vázaných na jejich kulturu .....	62

4.2.2	Postoje a politika hostitelské společnosti.....	66
4.2.3	Typ migrace a vlastnosti migrující skupiny.....	67
4.2.4	Vztah společnosti původní a hostitelské.....	74
<b>5.</b>	<b>AKULTURAČNÍ ORIENTACE .....</b>	<b>77</b>
<b>5.1</b>	<b>Dimenze a domény v akulturačních strategiích .....</b>	<b>78</b>
5.1.1	Rozdělení přístupů dle dimenzí .....	78
5.1.2	Rozdělení přístupů dle domény .....	79
<b>5.2</b>	<b>Akulturační orientace z pohledu jedince .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3</b>	<b>Akulturační orientace z pohledu hostitelské společnosti.....</b>	<b>82</b>
<b>6.</b>	<b>VÝSLEDKY AKULTURACE .....</b>	<b>86</b>
<b>6.1</b>	<b>Výsledky akulturace z pohledu jedince.....</b>	<b>87</b>
6.1.1	Psychologická adaptace .....	87
6.1.2	Sociokulturní adaptace.....	89
6.1.3	Ekonomická adaptace .....	91
<b>6.2</b>	<b>Výsledek akulturace z pohledu skupiny .....</b>	<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>RODINA V PROCESU AKULTURACE .....</b>	<b>94</b>
<b>7.1</b>	<b>Akulturační podmínky: rodina spoluutváří podmínky akulturace .....</b>	<b>95</b>
7.1.1	Vztah rodič–dítě v procesu akulturace.....	96
<b>7.2</b>	<b>Akulturační orientace: rodina vstupující do procesu akulturace .....</b>	<b>98</b>
7.2.1	Konflikt akulturačních strategií v rodině .....	98
<b>7.3</b>	<b>Výsledky akulturace: změny v rodinných vztazích pod vlivem adaptace .....</b>	<b>100</b>
<b>7.4</b>	<b>Metodologické otázky výzkumu rodiny v procesu akulturace .....</b>	<b>102</b>
<b>7.5.</b>	<b>Model akulturace rodiny.....</b>	<b>104</b>
<b>III.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>106</b>
<b>8.</b>	<b>VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....</b>	<b>106</b>
<b>8.1</b>	<b>Východiska a cíle výzkumu .....</b>	<b>107</b>
	Hlavní cíle výzkumu .....	108
<b>8.2</b>	<b>Výzkumné okruhy a hypotézy .....</b>	<b>111</b>
<b>9.</b>	<b>POPIS METODOLOGICKÉHO RÁMCE A METOD .....</b>	<b>114</b>
<b>9.1</b>	<b>Představení výzkumného plánu.....</b>	<b>114</b>

<b>9.2 Metody sběru a analýzy dat .....</b>	<b>117</b>
9.2.1 Obsahová analýza dokumentů .....	117
9.2.2 Osobnostní dotazníky.....	117
9.2.3 Fokusová skupina.....	120
9.2.4 Interview .....	121
<b>9.3 Výběr a popis vzorku.....</b>	<b>122</b>
<b>10.    VÝSLEDKY STUDIE A JEJICH ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>125</b>
<b>10.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?.....</b>	<b>126</b>
10.1.1 HPI: Hoganův osobnostní dotazník .....	127
10.1.2 HDS: Hoganův rozvojový test .....	130
10.1.3 MVPI: Inventář motivů, hodnot a preferencí.....	133
<b>10.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci? .....</b>	<b>136</b>
10.2.1 Východiska pro kompetenční model .....	136
10.2.2 Proces implementace .....	139
10.2.3 Seznam kompetencí .....	140
10.2.4 Profil úspěšného zaměstnance na zahraniční humanitární misi.....	141
10.2.5 Struktura kompetencí .....	145
10.2.6 Příklad hodnocení kompetence .....	146
<b>10.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi? .....</b>	<b>147</b>
10.3.1 Adam.....	148
10.3.2 Daniela .....	151
10.3.3 Jiří .....	153
10.3.4 Petra .....	156
10.3.5 Elena .....	159
10.3.6 Marek .....	162
<b>11.    SHRNUTÍ HLAVNÍCH VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>165</b>
<b>11.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?.....</b>	<b>165</b>
<b>11.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci? .....</b>	<b>167</b>
<b>11.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi? .....</b>	<b>168</b>
<b>12.    DISKUZE.....</b>	<b>171</b>
<b>12.1 Interpretace výsledků a diskuze .....</b>	<b>171</b>
12.1.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?.....	172



12.1.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci? .....	176
12.1.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi? .....	180
<b>12. 2 Limity výzkumu .....</b>	<b>183</b>
<b>12.3 Doporučení plynoucí z výzkumu .....</b>	<b>186</b>
<b>IV. ZÁVĚR.....</b>	<b>189</b>
<b>V. LITERATURA .....</b>	<b>193</b>
<b>VI. PŘÍLOHY .....</b>	<b>204</b>

# I. ÚVOD

Hlavní myšlenkou práce je otázka, co se děje s člověkem, když opouští hranice svého kulturního zázemí. Proto, abychom se v této myšlence ale také vydali i za hranice doposud poznaného, posouváme pozornost v této otázce směrem k osobním blízkým vztahům a zejména pak směrem k rodině. Ne všechny cesty za hranice ať už geografické nebo jen ty kulturní, na které se člověk vydá, totiž mají dobrý konec. Naopak. Velká řada těchto cest končí neúspěchy různé podoby, a právě proto se dostala i do centra zájmu oboru psychologie, konkrétně interkulturní psychologie, a zároveň i autorů této práce.

Práce má své kořeny v diplomové práci na téma interpersonálních vztahů za pobytu v cizí kultuře (Malá, 2010), která se zaměřila na základní popis aspektů psychologické akulturace u univerzitních studentů v kontextu výměnného studijního pobytu v zahraničí. Téma akulturace díky této práci získalo naši pozornost a dále bylo rozpracováno v rámci doktorského studia. Snahy uchopit téma akulturace z komplexního pohledu a zároveň odhalit doposud dostatečně neprobádané oblasti vyústily v soustředění se na význam rodiny v procesu akulturace. Tato oblast představuje stěžejní část teoretické práce disertace a již ve stručnější podobě byla publikována jako samostatná přehledová studie (Malá, Šulová, 2017). V rámci této studie byl poprvé představen model akulturace, který zohledňuje rodinu jako samostatný prvek akulturace. V rámci této disertační práce dále došlo ještě k detailnějšímu rozpracování otázky rodiny v procesu akulturace, jež mělo za následek další rozšíření původně navrhovaného modelu.

V práci tak najdete přehled více či méně úspěšných pokusů odhalit, co se skrývá za těmito nezdary na cestách. Někteří odborníci se pokusili najít unikátní formuli, která by tuto záhadu elegantně vyřešila. Jiní zase hledali složité modely, které by dokázaly popsat vše. Ani jednomu se však doposud nepodařilo navrhnout teoretický model procesu akulturace, který by byl schopen popsat, vysvětlit a zároveň predikovat většinu jevů, se kterými se setkáváme v praxi při práci s lidmi, kteří se z různých důvodů ocitnou v kontaktu s lidmi z odlišné kultury. Často se stává, že to, co hledáme, máme přímo před sebou. Pro nás v tomto případě hledání slepé místo představuje rodina a blízké vztahy.

Teoretická část je rozdělena do sedmi kapitol, ale v podstatě tvoří tři větší tematické celky. První celek, kterým celou práci otevíráme je téma kultury, interkulturního kontaktu a akulturace (kapitola 1–3). Zde nejprve představíme náš způsob uchopení kultury v rámci naší práce, vývoj vědeckých úvah o interkulturním kontaktu a akulturaci a postupně budeme

pokládat základy pro novou definici akulturace a modelu akulturace. V druhém celku pak popíšeme jednotlivé fáze procesu akulturace již ve struktuře preferovaného modelu akulturace, to jest ve struktuře podmínek, orientací a výsledků (kapitola 4–6). Závěrečný celek (kapitola 7) představuje vyústění všech předchozích kapitol v podobě představení významu rodiny v procesu akulturace a uvedení návrhu na nový model akulturace.

Základním požadavkem na teorii je, aby byla ekonomická a funkční. Cílem teoretické části této práce je provést čtenáře souborem informací dostupných a zároveň relevantních k tématu akulturace tak, abychom je v závěru mohli sjednotit a utříbit v nový návrh teoretického modelu. Poukážeme tedy na to, že se často v teoretických konceptech akulturace opomíjel význam rodiny, a zároveň navrhneme a odůvodníme její začlenění jakožto významného prvku do modelu akulturace.

V empirické části práce navazujeme na téma zpracované v rámci části teoretické, tj. téma psychologických aspektů procesu akulturace a význam rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí v něm. Základní otázkou, kterou jsme si v rámci celého výzkumu kladli, bylo, co odlišuje úspěšné humanitární pracovníky od těch neúspěšných a jakou roli v tomto specifickém kontextu hraje rodina, blízké osobní vztahy a sociální sítě. Při hledání tohoto profilu úspěšného humanitárního pracovníka jsme využívali kombinaci kvalitativních a kvantitativních s využitím různých zdrojů dat souběžně.

Pro účely výzkumu jsme základní otázku rozdělili do tří dílčích kroků. Nejprve jsme otázku zúžili na oblast individuálních podmínek, tj. existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik. S ohledem na výsledky první fáze jsme zvolili komplexnější pohled na rovinu individuálních podmínek a využili jsme namísto individuálních osobnostních charakteristik princip klíčových kompetencí u zaměstnance. V závěrečné fázi jsme se na otázku úspěšné mise podívali z pohledu rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí pracovníka a jejich podob a rolí před výjezdem, při výkonu mise a po jejím návratu.

Význam empirické části této práce spatřujeme zejména v poukázání, jak dílčí osobnostní charakteristiky mohou být limitující informací v podobných případech, v demonstraci jednotlivých kroků, jak lze postupovat při práci s kompetencemi i mimo konkrétní případovou studii a v prezentaci konkrétního kompetenčního profilu pro pozice na zahraniční misi v rámci Člověka v tísní. Čím však považujeme práci za inovativní ve své oblasti, je propojení nároků pracovních s rovinou rodinných a blízkých osobních vztahů v rámci procesu

akulturace. Proto tedy naším přáním také je, aby tato práce sloužila k inspiraci k dalším úvahám a podnětům v oblasti významu rodiny a blízkých osobních vztahů v procesu akulturace jakožto samostatné oblasti kvalitativně odlišné od sociálních skupin, společnosti či jednotlivce.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. KULTURA, KULTURNÍ IDENTITA A HODNOCENÍ KULTURY

Všichni lidé mají něco společné a zároveň něco jedinečné. Mezi těmito dvěma póly však existuje prostor pro částečné sdílení, které se odehrává v rámci menších či větších skupin. Zjednodušeně bychom mohli říci, že toto sdílené je právě kultura a pocit příslušnosti k tomuto sdílenému je kulturní identita. Jak lze ale kulturu lépe rozumět a jakou úlohu zastává v lidském životě a zejména tam, kde se dostaneme do kontaktu se zástupci z jiných kultur?

Ačkoliv kultura má nezpochybnitelný vliv na chování, myšlení a cítění konkrétního člověka, jeho projev je výsledkem komplexních a jedinečných prvků jak z prostředí kulturního, společenského, biologického, fyzického, ekologického, tak z konkrétních okamžiků, prožitků, zážitků, momentů učení a jednání, ve kterém sám jedinec vystupuje jako aktivní bytost. V rámci této kapitoly se budeme věnovat uvedení čtenáře právě do tématu postavení kultury vůči lidskému chování a postupně budeme dokládat podklady pro tvrzení, v jakých různých podobách kultura může vystupovat. Kultura totiž může zastávat pozici definování vstupních podmínek, ovlivňovat průběh, ale zároveň být i výsledkem. Jelikož kultura je stěžejním termínem této práce, považujeme za důležité poskytnout pohled, jak kulturu v této práci chápeme.

**Člověk je živočich a jako jediný svého druhu schopný abstrakce.** Díky evolučnímu vývoji máme v současné době v rámci lidského druhu celou řadu společných znaků, které nás činí podobnými a díky nimž se lišíme od jiných (nebo alespoň většiny) živočišných druhů. Mezi základní prvek, kterým se odlišujeme od jiných živočišných druhů, patří schopnost abstraktního myšlení. Jinými slovy lze říci, že lidé mají univerzální úroveň myšlení, kterou sdílí se všemi na světě. Díky tomuto způsobu myšlení lze vůbec o kultuře mluvit.

**Člověk je zároveň druh společenský.** Do tvarování osobnosti stejně tak zasahuje neméně cenný prvek okolního prostředí, ostatních lidí a kultury. Ačkoliv má každý z nás pro svoji životní dráhu stejný a všem společný obecný základ vycházející z lidské přirozenosti, přesto jsme různí. Lidé se od sebe významně liší na základě prostředí, ve kterém vyrůstali. Takovéto prostředí lze obecně definovat pomocí územních, popřípadě kulturních hranic. Díky tomuto faktu neexistuje pouze jediná kultura, ale mnoho kultur souběžně.

**Člověk je jedinečný a aktivní ve svém vlastním bytí.** Ačkoliv lze sledovat společné výrazné charakteristiky jednotlivých členů ze stejného prostředí, v rámci jedné komunity však lidé opět nejsou zcela totožní. Právě díky specifickému genetickému vybavení, které si konkrétní dítě v podobě kombinace genů své matky a otce a rodových předků na svět přináší, a díky specifickému vlivu prostředí rodiny, nejbližšího okolí a specifických životních podmínek, ve kterých dítě vyrůstá, lze říci, že na světě neexistují dva zcela totožní jedinci. Zároveň nejsme pouhým pasivním článkem našeho života, na svých osudech se aktivně podílíme.

Hofstede přirovnává kulturu k mentálnímu programování (Hofstede, Hofstede, 2005). Zdroje tohoto mentálního programování daného člověka spočívají v jeho sociálním prostředí. V rámci sociálního prostředí si každý člověk, a to zejména v období dětství, osvojuje vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání. Tyto naučené vzorce, tedy jakýsi „software mysli“, pak doprovází jedince celým jeho životem. Mentální program každého jedince je tedy utvářen v závislosti na tom, v jakém sociálním prostředí vyrůstá. Stejně jako se od sebe lidé liší v tom, kde vyrůstali a z jakého prostředí pochází, liší se zároveň i svými mentálními programy, tj. vzorci myšlení, cítění a jednání, tj. kulturou.

Hofstede kulturu dále vymezuje vůči lidské přirozenosti, která představuje univerzální úroveň lidské mysli, tedy to, co mají společného všechny lidské bytosti. Tato lidská přirozenost je oproti kultuře vrozená, založená v genech, a určuje tělesné a základní psychické funkce člověka jako jsou například schopnost cítit strach, hněv, radost, potřeba sdružovat se s ostatními, hrát si a další. Na druhé straně odlišuje Hofstede vymezení kultury vůči osobnosti jedince. Osobnost člověka je jedinečná, je specifickým souborem mentálních programů, které nesdílí člověk s žádným jiným. Osobnost, která je tak specifická pro každého z nás, je zčásti vrozená (geny) a zčásti se utváří pod vlivem individuální zkušenosti a kolektivního programování (kulturou) (Hofstede, Hofstede 2005).

*„Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň zčásti sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Kultura pozůstává v nepsaných pravidlech sociálního ovlivňování. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“* (Hofstede, Hofstede, 2005, s. 14).

Na pojetí kultury jako takové lze nahlížet hned z několika úhlů pohledu, jež jsou podmíněny zejména odlišnými vědeckými přístupy ke studiu tohoto jevu. Soukup (2004) uvádí tři odlišné způsoby pojetí kultury a její definice:

- **tradiční axiologické pojetí kultury** je založeno na hodnocení a vymezuje rozsah třídy kulturních jevů pouze na oblast pozitivně laděných hodnot, které se podílí na kultivaci a humanizaci člověka;
- **globální antropologické pojetí kultury** vedle pozitivních hodnot do rozsahu kultury třídí všechny nadbiologické prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se člověk jako člen společnosti adaptuje k vnějšímu prostředí;
- **redukcionistické pojetí** kultury naopak omezuje pojetí kultury na výsledek sociokulturní reality.

V souladu s antropologickým pojetím Soukup pojem kultura vymezuje jako „*systém artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti*“ (Soukup, 2004, s. 15).

Pro studium kultury zdůrazňuje Soukup (2009) z pozice kulturní antropologie tyto **4 základní dogmata**:

- kultura nezahrnuje pouze škálu pozitivních hodnot;
- kultura determinuje lidské chování a prožívání;
- žádná kultura není imunní vůči změnám;
- jednotlivé kultury nelze hodnotit podle univerzálních standardů (Soukup, 2009, s. 46).

Na základě takto popsaných základních znaků kultury je třeba při studiu kultury zaujmout **široké antropologické pojetí**, respektovat kulturní determinismus a relativismus a zohlednit možnost kulturních změn. M. Soukup pak chápe samotný pojem kultury takto:

*„systém idejí, sociokulturních regulativů a artefaktů, který nutí členy určité společnosti jednat, myslet a vlastnit určitým způsobem a který si lidé osvojují procesem enkulturace“* (Soukup, 2009, s. 47).

Kultura jako jakýkoliv jiný lidský konstrukt má alespoň dvě hlavní funkce (Lonner, Adamopoulos, 1997): **může napomáhat nebo umožnit další aktivitě** (jazyk) nebo může jisté **aktivity zmírňovat či omezit** (blíže specifikují pravidla hry). Antropologie a sociologie zdůrazňují podporující aspekt kultury tím, že kladou důraz na proces adaptace. Psychologie na druhé straně zdůrazňuje osobní svobodu jedince, tak implicitně klade důraz na restriktivní

úlohu kultury. Interkulturní psychologie však převážně zastává tradici antropologickou a nahlíží na kulturu jako na podporující, umožňující další aktivity, umožňující další vývoj, umožňující invenci.

Pro účely naší práce se tedy na kulturu díváme v souladu s globálním antropologickým pojetím. To totiž také zvažuje sdílené a předávané mechanismy adaptace na vnější prostředí. Tyto mechanismy se mohou lišit s ohledem na různou kulturu, tedy i lidé mohou mít osvojeny jiné mechanismy adaptace. Tyto odlišnosti pak mohou stát za důvody vzniku specifických situací při kontaktu lidí z různých kultur.

Dále také využíváme moment, že kultura jako kolektivní programování mysli je úzce spojena se skupinou. Ve velkém poměru studií akulturace se však dále v této práci dočteme, že pozornost byla věnována výrazně skupině na úrovni společnosti, případně etnickým minoritám. V rámci této práce bychom ale také rádi zdůraznili úlohu malých skupin, zejména pak rodiny jako nejvýznamnější skupiny při utváření kulturních hodnot a mechanismů adaptace na vnější prostředí.



## 1.1 Úrovně projevu kultury

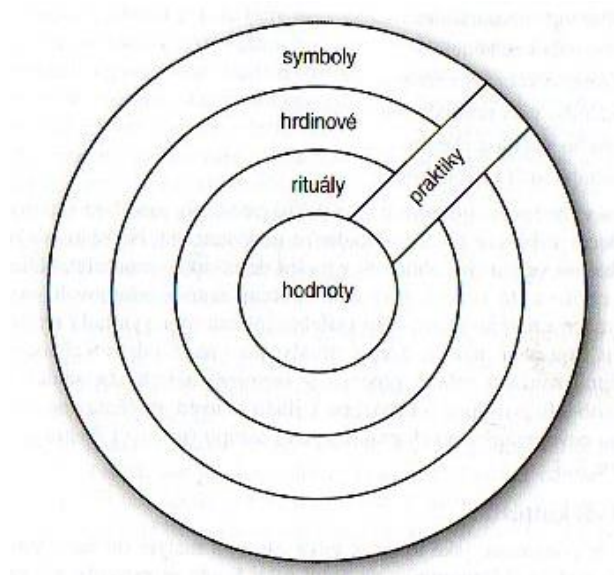
Existují různé úrovně, na kterých lze rozpoznat odlišnost mezi kulturami. Způsob popisu jednotlivých vrstev kultur, jejich názvy a počet se může lišit autor od autora. Co však tyto pohledy mají společné, je fakt, že čím jdeme v jednotlivých vrstvách hlouběji, tím se pro nás porozumění stává obtížnější. Dostáváme se totiž na úroveň nepozorovatelného, nevysloveného a často možná zakořeněného v podvědomí. Vrstevnatost kultury se netýká jen projevů v různé hloubce, ale také projevů v různých životních situacích, doménách, jako je například práce versus rodina. Některé životní domény mohou být prostupnější pro různé projevy kultury (například obchod) a jiné mohou být velmi citlivé vůči „cizincům“ (například náboženství). Složitost kulturních vrstev nám jen dále ukazuje, jak může být náročné docílit vzájemnému porozumění, pokud nepocházíme ze stejných kultur.

Některé z projevů kultury jsou nám dostupné pouhým okem, představují je zejména artefakty a výtvoř dané kultury a veškeré pozorovatelné chování jejích členů. Takovéto viditelné projevy jsou však jen pouhou špičkou ledovce. Mnohem bohatší výrazy kultur představují normy (společně sdílené ideály dané společnosti) a hodnoty. V úplném jádru pak nalezneme základní předpoklady dané kultury, jako je např. vztah ke světu a vnímání času (Rosinski, 2003).

Hofstede a Hofstede (2005) podobně popisují tyto základní úrovně kultury v tzv. cibulovém diagramu:

- **symboly** – nejpoprchnější úroveň kultury, která je tak nejvíce proměnlivá. Zahrnuje slova, gesta, obrazy a předměty, které mají pro člena dané kultury specifický význam;
- **hrdinové** – reprezentují osoby či postavy významné pro danou kulturu, členy kultury jsou obdivováni a slouží tak jako vzor pro ostatní;
- **rituály** – jsou společenské kolektivní aktivity, jež z pragmatického hlediska postrádají věčný význam, ale danou společností jsou považovány za zásadní, např. způsob pozdravení či vyjádření úcty druhým;
- **hodnoty** – tvoří jádro kultury. Představují obecné tendence preferencí v dané společnosti. Určují, co je zlé a co dobré, zakázané a povolené, morální a nemorální, normální a nenormální, žádoucí a nežádoucí.

Symbols, hrdinové a rituály naproti hodnotám jsou pozorovateli skrze vnější observaci dostupné. Jsou to tzv. vnější praktiky, projevy z praxe, jejichž kulturní význam se odvíjí od toho, jak jsou tyto praktiky vnímány členy dané kultury, a vnějšímu pozorovateli tak zůstává skryt.



„Cibulový diagram“ úrovně projevu kultury (Hofstede, Hofstede, 2005, s. 17)

## 1.2 Kulturní etnocentrismus

Nejen že se při kontaktu s cizí kulturou dostáváme často do situací, které kvůli vrstevnatosti kultur nedokážeme zcela pochopit či vůbec rozeznat, ale zároveň máme tendenci neznámé hodnotit pomocí našich norem a způsobu nahlížení na svět, což opět vede k řadě nedorozumění v interkulturním kontaktu.

Kontakt jedince s různými kulturami se z velké části děje skrze přímé či zprostředkované setkávání se zástupci těchto kulturních skupin. Při takovémto setkávání se přirozeně stejně jako v jakémkoliv běžném mezilidském kontaktu dostáváme do situace sociálního poznávání, porovnávání a hodnocení. Lidé běžně projevují tendence posuzovat projevy jiné kultury z pozice vlastních kulturních standardů. Vedle běžných atribučních chyb a dalších procesů probíhajících na pozadí mezilidského kontaktu se však v interkulturním kontaktu dostáváme do situace, kdy vysvětlujeme lidské jednání za předpokladu stanovených norem a standardů dané naší kulturou, jež však nemusí být sdílěna s účastníky dané situace. Přirozeně se tak dopouštíme poznávání a hodnocení lidského chování z pozice vlastní kulturní

normy, tedy etnocentrismu, kdy považujeme vlastní kulturní normu za správnou a lepší než standardy jiných kultur. Kulturní odlišnosti ve způsobu života, hodnotách, zvycích, normách a idejích jsou tak z pozice etnocentrismu často vnímány negativně nebo je jejich význam zlehčován a podceňován (Rosinski, 2003, Soukup, 2009).

*„Etnocentrismus je kulturní univerzálie. Všude na světě si lidé myslí, že pouze jejich kulturní normy a obyčejy jsou správné a pravdivé“* (Soukup, 2004, s. 18).

*„Etnocentrismus je v případě národa totéž, co egocentrismus v případě jednotlivce. Odpovídá mu představa, že malý místní svět hostitele je středem vesmíru“* (Hofstede, Hofstede, 2005, s. 246).

Etnocentrismus nás tak vede k neporozumění ostatním. Chybně překrucujeme to, co je smysluplné a funkční pro jiné lidi, skrze naše vlastní vnímání, jež je zatíženo naší kulturní identitou. Máme tak tendenci vidět způsoby života ostatních kultur v kontextu našich životních zkušeností, ne jejich (Kim, Hubbard, 2007). Sami jsme pak etnocentričtí v případě, když věříme, že naše vlastní kultura je nadřazená těm ostatním a nechápeme, že cokoliv, co existuje v dané kultuře, dává smysl, pouze pokud této kultuře sami rozumíme (Jandt, 2009).

### **1.3 Kulturní relativismus**

Na jednotlivé kultury je třeba nahlížet s relativním přístupem (Hofstede, Hofstede, 2005, Soukup, 2004). Nelze hodnotit, zda jedna kultura je oproti druhé lepší či horší, zda jednání jedné kulturní skupiny je nadřazené vůči ostatním. Takovéto soudy ze strany cizího pozorovatele jsou totiž zákonitě determinovány vlastní původní kulturou, a tudíž se mohou vyskytnout tendence nahlížet jisté způsoby jiné společnosti negativně. Na základě přijetí takovéhoho kulturního relativismu mají hodnoty, normy a ideje smysl a význam pouze ve vztahu k dané kultuře, ve které byly vytvořeny, a proto nelze k hodnocení jednotlivých kultur přistupovat bez znalosti těchto specifik a určovat na základě univerzálně platných norem, která kultura je lepší.

Kulturní odlišnost však nemusí být pouze rizikovým faktorem v mezilidské komunikaci. Vedle respektu a akceptace vůči kulturní odlišnosti staví Rosinski (2003) další úrovně možnosti pozitivních střetů různých kulturních prostředí, a to i) adaptace na kulturní odlišnosti, ii) integrace kulturních odlišností (analýza a hodnocení situací z různých kulturních perspektiv) a iii) využití kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje.

*„...hledáme drahokamy vlastní kultury (kultur) a pátráme po pokladech ostatních kultur... bohatství, jež nalézáme, má podobu užitečných poznatků, alternativních pohledů na problémy. Jeho zdrojem je moudrost všech lidí, bez ohledu na místo a čas“ (Rosinski, 2009, s. 63).*

## **1.4 Kulturní identita**

Kulturní identita, tedy pocit sounáležitosti s danou kulturou, je pro nás v rámci této práce stěžejní koncept. Vysvětluje totiž fakt, že když se setkají dva lidé z různého kulturního zázemí, nejedná se pouze o kontakt dvou fyzických individualit, ale dochází ke kontaktu zástupců dvou odlišných kulturních skupin, ke kterým daní jedinci mají pocit sounáležitosti. Interkulturní kontakt už ve své podstatě tedy nelze eliminovat pouze na úroveň individuální. Kulturní identita však zároveň nemusí být jediná a stálá, naopak jedná se o koncept flexibilní a dynamický, který vlivem životních událostí může nabývat různých podob. Tak jako je vrstevnatá kultura sama, lze mít mnoho živých vrstev i u kulturní identity. Stejně tak i při utváření kulturní identity hraje významnou roli proces socializace, a tedy i rodina jakožto hlavní činitel socializace.

Etnická či kulturní identita obecně zahrnuje rozpoznání, kategorizaci sebe sama či sebeidentifikaci jako člena určité etnické skupiny. Vedle takto vnímané příslušnosti k dané skupině však samotná identifikace s ní navíc zahrnuje hrdost, pozitivní hodnocení dané skupiny a dodržování a uznávání ustálených tradic, norem a hodnot (Landis, Bennett, Bennett, 2004).

Na kulturní identitu lze nahlížet jako na komplexní soubor přesvědčení a postojů, které lidé mají sami o sobě ve vztahu ke kulturní skupině, jejíž jsou členy. V běžném každodenním životě kulturní identita nemusí být příliš aktivována. Neodstáváme se totiž do kontrastu a velká řada našich kroků je prováděna automaticky dle kulturních scénářů, jako může být nákup v obchodě. Znaky kulturní identity vyvstávají do popředí až v situacích kontaktu s jinou kulturou, tedy v situacích interkulturního kontaktu (Berry, Poortinga, Segall, Dasen, 2002).

Takovéto vědomí příslušnosti k určité kultuře je vytvářeno postupně již od dětství v rámci vývoje a socializace každého jedince a vychází ze skupinové identity, tedy vědomí příslušnosti k určité skupině, s níž sdílíme sociální a kulturní charakteristiky (Morgensternová, Šulová, 2007).

*„Kulturní já představuje naše kulturní závaží či možná lépe řečeno dědictví, které si s sebou neseme a které zahrnuje hodnoty, tradice, normy naší kultury” (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 11).*

Kim (2007) na základě analýzy přístupů a teoretických konceptů uvádí pět základních pojetí kulturní identity jako:

- adaptivní a rozvíjející se entita jedince;
- flexibilní a převoditelná entita jedince;
- samostatná sociální kategorie a individuální volba;
- rozdílný a komunitní systém komunikačních praktik;
- nepřevoditelné právo skupiny.

V koncepci kulturní identity lze rozlišit dvě její podoby, a to identitu hodnot a reálnou identitu. **Identita hodnot** pak reprezentuje idealistickou složku, tedy to, kým by si lidé přáli být. Naopak to, jací lidé opravdu jsou v reálném čase (behaviorální složka), představuje **identitu reálnou**. Přání, kým bychom chtěli být, není možné vždy zcela naplnit. Stejně tak není vždy možné naplnit naše akulturační strategie a převést je do akulturačního chování. Nesoulad těchto identit pak může být výsledkem rozporu mezi pragmatickou potřebou adaptace na dominantní kulturu a vývojovou potřebou loajality vůči sobě samému, tedy mezi tím, co by si lidé přáli (identitou hodnot), a tím, co je skutečné (reálnou identitou). Kulturní konflikty mohou tedy vést až ke kognitivní disonanci a obtížím ve vytváření jednotné a ucelené kulturní identity, tj. nejasnostem v tom, vůči čemu se člověk má vymezovat a co přijme za součást sama sebe (Camilleri, Malewska-Peyre, Anugraham, Dasen, 1997).

I v této práci se později budeme věnovat tématu, jak adaptivní, rozvíjející se, relativní a flexibilní identita ovlivní náš pohled na průběh a výsledek procesu akulturace. Tím, že přijmeme fakt, že identita nemusí být jediná, stálá a daná, se dostáváme k tématu, že i naše akulturace může být selektivní a flexibilní proces. Tedy že akulturace u jednoho jedince nemusí mít stejné podoby ve všech životních doménách. Zároveň fakt, že kulturní identita je dynamický koncept, nás vede k otázce, zda lze mluvit o ultimátním stádiu akulturace. Rozdíl mezi identitou hodnot a reálným chováním nás dále také zavede k otázce, jak se liší akulturační strategie od akulturačního chování a zda se daří vždy tyto koncepty nezaměňovat.

## 1.5 Psychologické přístupy ke studiu kultury

V rámci psychologické komunity obecně převládá přesvědčení, že se kultura výrazně podílí na utváření lidské psychiky. Dle premisy kulturního determinismu lze dokonce tvrdit, že „*lidské chování a prožívání je výsledkem působení kultur*“ (Soukup, 2009, s. 30).

V čem se ale psychologické přístupy ke studiu kultury liší, je míra důležitosti, kterou kultuře dávají (primární vs. sekundární), a míra vlivu na psychické funkce jedince (přímý vs. nepřímý), kterou kultuře připisují.

Tyto odlišné pohledy na kulturu pak lze rozdělit do 4 základních kategorií (Lonner, Adamopoulos, 1997):

1. kultura jako nezávisle proměnná, která nabývá přímého vlivu na chování jedince;
2. kultura jako obecný kontext, ve kterém individuální chování nabývá konkrétních podob;
3. kultura jako mediátor / intervenující proměnná, považována jako jeden z faktorů ovlivňující výsledek chování;
4. kultura jako vstupující proměnná / mediátor, která významně ovlivňuje vztah mezi dalšími dvěma proměnnými – mezi „zvykem – individuálním chováním“.

Většina interkulturních teorií považuje kulturu za předcházející konkrétnímu individuálnímu chování (antecedent), často dokonce jako přímou příčinu chování. Kultura však může být také nahlížena jako výsledek lidské činnosti, ne pouze jako determinanta lidské aktivity (Lonner, Adamopoulos, 1997).

Na základě společné evoluce lidského druhu lze tedy říci, že existuje obecně platná struktura lidského druhu, která je společná všem lidem napříč územními i kulturními hranicemi. Stejně tak pak díky obecnému vlivu kultury lze dále deklarovat, že jednotlivé lidské komunity se mohou lišit v míře a kvalitě projevu této obecně platné lidské struktury. Pod vlivem specifického prostředí se dále mohou rozvinout úplně nové kvality lidského bytí, které třeba v jiné kultuře nenachází ekvivalent. Navíc v rámci jedné komunity pod vlivem specifických genetických i kulturních podmínek se člověk vyvíjí jako naprosto individuální a

neopakovatelná entita lidského bytí. Proto máme jako lidský druh všichni lidé něco společného (např. schopnost abstraktního myšlení), jako členové jedné kulturní komunity se něčím lišíme od členů jiné kulturní komunity (kulturně specifické symboly, např. symbol matky) a jako lidská bytost ve své hloubce představujeme něco jedinečného a znovu neopakovatelného (např. vztah mezi matkou a dítětem).

Kultura jako mentálně sdílená struktura v rámci dané skupiny nám dává řád, porozumění světu, možnost komunikace a sdílení mezi jejími členy. Kultura si tedy zajišťuje své vlastní přežití. Kultura slouží člověku, člověk slouží kultuře, existuje zde vzájemná závislost. Stejně tak společnost slouží člověku a člověk slouží společnosti. Tvůrcem společenství a kultury je člověk, kultura a společnost zase zpětně utváří člověka. Člověk jako jedinec ovlivňuje však kulturu ovlivňuje pouze do jisté míry, kultura a společenství jsou totiž živými autonomními fenomény.

Tedy i v rámci naší práce se na kulturu díváme jako na obecný kontext, ve kterém konkrétní chování nabývá různých podob, a zároveň jako vstupující proměnnou, která průběžně ovlivňuje výsledek, jehož součástí opět je. V rámci tohoto cyklu vytváření lidské psychiky je však nositel autonomní a aktivní.

## 2. ZÁJEM PSYCHOLOGIE O CIZÍ KULTURY, DEFINICE AKULTURACE

Předchozí kapitola nám posloužila pro demonstraci myšlenky, jak je kultura významná pro utváření lidské psychiky. Také se nám podařilo nastínit, že jak kultura, tak i kulturní identita mají velmi bohatou strukturu a mohou se časem měnit. Zároveň také neexistuje pouze jediná kultura a kulturní identita, kterou by všichni lidé společně sdíleli. Proto s sebou situace interkulturního kontaktu mohou přinášet celou řadu otázek. Jednu z takovýchto otázek si v práci klademe i my. Zajímá nás, co se s námi děje z psychologického hlediska, když se ocitneme v prostředí kontaktu s cizí kulturou. Nejsme však zdaleka první, kdo si tuto otázku položil. Této otázce je v rámci psychologie věnované téma akulturace. My nejprve představíme základy vědeckého uvažování o cizích kulturách v rámci psychologické komunity a postupně se dostaneme k představení současné pozice akulturace v západním světě a u nás. Tato kapitola v závěru vyústí v představení definice akulturace a zprostředkování nových pohledů, jak se lze na akulturaci v rámci psychologické praxe dívat.

Původní zájem psychologie o otázku kultury sahá až k dílu Wilhelma Wundta a jeho Psychologii národů (Titchener, 1921), nicméně snahy psychologů zkoumat cizí kultury byly často v počátcích (prvních 30 let 20. století) spojeny s jejich osobními zájmy a zvědavostí (Adamopoulos, Lonner, 2001), a nikoliv se systematickým bádáním, metodologií či jednotnou koncepcí a programem. Poměrně dlouho tedy interkulturní psychologie a akulturace čekaly na své oficiální uvedení jako předmět vědeckého zkoumání v rámci psychologické komunity.

Zájem o kulturu a interkulturní rozdíly se postupně od 60. let 20. století začal formovat v samostatnou vědeckou disciplínu (Morgensternová, Šulová, 2007; Průcha, 2010). V tomto období se totiž podařilo propojit několik původně na sobě nezávislých snah a podat základní kámen dnešní mezikulturní/interkulturní psychologii. Pomyslným milníkem je zde považováno setkání sociálních psychologů se zájmem o otázku platnosti jejich teoretických předpokladů napříč kulturami na Univerzitě Nigérie na přelomu roku 1965 a 1966.

Výsledkem setkání bylo (Adamopoulos, Lonner, 2001):

- a. ustanovení nepravidelného periodika Cross-Cultural Social Psychology Newsletter;
- b. vytvoření seznamu kontaktů interkulturních výzkumníků ve snaze podpořit spolupráci v různých odvětvích psychologie napříč celým světem;



- c. inaugurační publikace (1970) čtvrtletního periodika *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

Tyto aktivity byly pomyslným katalyzátorem pro zahajovací setkání v roce 1972 mezinárodní asociace interkulturních psychologů IACCP: International Association for Cross-Cultural Psychology. Toto setkání přivedlo dohromady přes 100 psychologů, antropologů a psychiatrů, kteří sice znali svou práci navzájem, ale až na pár výjimek se nikdy osobně nesetkali (Adamopoulos, Lonner, 2001).

Od této doby, kdy interkulturní psychologie teprve hledala své místo mezi vědeckou komunitou, však uplynula celá řada let a v současné době v rámci psychologie můžeme identifikovat hned několik směrů, které kladou důraz na úlohu kultury v kontextu zkoumání lidského chování a myšlení. Byť dnes nikdo nepochybuje, že si kultura a interkulturalita zaslouží pečlivou pozornost psychologie vědců, dostáváme se do jiného dilematu. Tímto dilematem není jen otázka, jakou úlohu ve vývoji lidské mysli kultuře různé směry připisují (toto téma jsme již představili v předchozí kapitole), ale jakým způsobem přistupují ke studiu interkulturních rozdílů (Adamopoulos, Lonner, 2001):

### **Interkulturní/mezikulturní psychologie**

Agenda interkulturní psychologie představuje snahy prověřit kulturní zobecnitelnost psychologických teorií a pravidel za použití vědecké metodologie. Na kulturu a chování se pak dívá jako na dva oddělitelné jevy, kde kultura představuje nezávislou proměnnou, která ovlivňuje závislou proměnnou, tj. chování jedince. Využívá vědeckou preciznost a zaměřuje se na komparativní pohled.

Hlavním záměrem interkulturní psychologie je studium podobností a odlišností psychologických procesů napříč různými kulturami a etnickými skupinami, popis a zhodnocení změn v těchto procesech. Tyto snahy směřují k vytvoření více zahrnující a univerzální psychologie.

Často bývá kritizována pro metodologický přístup a neschopnost uchopit kulturu. Empirický přístup zapříčinil fakt, že kultura zde figuruje převážně jako moderující, intervenující proměnná. Tím se však stává velmi obtížným využít kulturu jako vysvětlení pro sledované jevy.

## **Kulturní psychologie**

Oproti interkulturní psychologii nemá žádnou jasnou organizační a metodologickou strukturu. Kultura je zde považována za centrální aspekt porozumění psychických procesů a jevů člověka, kde kultura a chování jedince představují neoddělitelné komponenty toho samého fenoménu.

Hlavním záměrem je zde snaha rozšířit porozumění lidské psychiky v historicko-socio-kulturním kontextu. Vědci se tak snaží lépe porozumět, jak se lidská mysl a kultura definují a utváří navzájem ve specifických kontextech. Typická je zde také snaha vyhnout se přímému srovnávání napříč kulturami.

Kulturní psychologie tedy klade důraz na zprostředkovanou akci v kontextu. Předpokládá, že jedinec je aktivní prvek svého vlastního vývoje, ale nejedná zcela a pouze na základě svých vlastních rozhodnutí. Kulturní psychologie tedy zaujímá holistický přístup, klade důraz na nutnost zpřístupnění unikátních kulturně specifických prvků chování analýze a učení se směrem k různým formám fenomenologie v metodologii. Často jí však bývá vytýkána absence konzistentní a široce aplikovatelné metodologie výzkumu. Relativistický přístup komplikuje ustanovení jakékoliv univerzální teorie.

## **Psychologická antropologie**

Agenda psychologické antropologie představuje zkoumání, které využívá psychologických konceptů a metod a zároveň zvažuje úroveň jednotlivců v různých kulturních prostředích.

Odborníci se zde soustředí na studium vztahu mezi individuálním a sociálním prostředím a psychologickými a sociálními disciplínami ve snaze přispět popisu univerzálních principů bez předchozích předpokladů existence psychologických univerzálií.

## **Psychologie národů / domorodá psychologie / psychologie původních obyvatel**

Agenda tohoto směru představuje snahu vysvětlit jak podobnosti, tak odlišnosti lidské mysli a chování jedinců ve specifickém kulturním kontextu. Samotní vědci pocházejí z tohoto prostředí, které se snaží zkoumat. Činí tak ve snaze podpořit rozvoj psychologie, která může být, ale ne nutně, univerzální a která má význam a aplikaci ve specifickém kulturním prostředí.

V rámci naší práce se snažíme respektovat a propojovat přístupy interkulturní psychologie a kulturní psychologie. Vycházíme z tradice, že existují rozdíly mezi kulturami a tyto rozdíly pokládají základ ke specifickým jevům a zároveň spoluutváří kontext, na němž k těmto jevům dochází. Kulturu také považujeme i za výsledek těchto jevů. Ve všech podobách zároveň považujeme člověka za aktivní prvek těchto jevů. V metodologickém přístupu se kombinace interkulturní a kulturní psychologie projeví zejména v důrazu na odlišování podmínek, průběhu a výsledků procesu akulturace a respektování proměnných v rámci těchto fází a zároveň uplatnění fenomenologického přístupu.

Dnes kulturní podobnosti a rozdílnosti prostupují literaturou napříč všemi psychologickými odvětvími. Zároveň však v českém prostředí doposud tato disciplína nemá sjednocené pojetí ani název. Nejčastěji se setkáváme s názvem interkulturní psychologie, ta je považována za komparativní vědu (Morgensternová, 2003; Morgensternová, Šulová, 2007; Průcha, 2010; Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016), která „*popisuje a srovnává vlastnosti a procesy lidské psychiky v závislosti na kulturních faktorech založených v odlišnostech etnik, národů, rasových, náboženských či jazykových skupin*“ (Průcha, 2010, s. 19).

Akulturace patří k jednomu z tematických okruhů, kterému je v českém prostředí věnována podstatně menší pozornost než v zahraničí. V monografii Interkulturní psychologie (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016) čítá kapitola akulturace necelé tři strany z 312 a je zúžena na popis základních strategií akulturace, v monografii Interkulturní psychologie (Morgensternová, Šulová, 2007) se autorky částečně tématu akulturace věnují v rámci kapitoly Interkulturní senzitivita a adaptabilita v rozmezí 9 stran z 218, v Průchově (2010) Interkulturní psychologii je akulturaci věnováno 11 stran a opět se tematicky věnuje výlučně akulturačním strategiím a akulturačnímu stresu.

Pokud přijmeme čistě komparativní postoj v pojetí předmětu zkoumání interkulturní psychologie, podkapitola akulturace by znamenala srovnávání adaptace na nové kulturní prostředí mezi odlišnými etnickými, národními, rasovými, náboženskými či jazykovými skupinami. Akulturace ve svém současném pojetí (Berry, 2005) však představuje proces změny, který se odehrává na pozadí střetu zástupců různých kultur. Proto pro určení předmětu zkoumání interkulturní psychologie považujeme za důležité nejen popis a srovnání vlastností a procesů lidské psychiky v závislosti na kulturních odlišnostech, ale také popis, vysvětlení a pozitivní intervence nově vznikajících vlastností a procesů lidské psychiky vycházejících z kontaktu zástupců odlišných kulturních skupin.

## 2.1 Definice akulturace

S ohledem na fakt, že v českém prostředí téma akulturace nebývá centrem zájmu interkulturní psychologie, tato část kapitoly nám poslouží také k položení základů české tradice v pohledu na akulturaci. To, jak akulturaci zde představíme, se totiž výrazně odrazí na způsobu uvažování nad celým procesem, který pak ovlivní i způsob realizace výzkumných studií. Často se můžeme setkat s přístupem, kdy vědci univerzálně přijali princip definice od Berryho (2005). Nicméně obratem při realizaci svých studií již ne vždy tuto definici respektují. Naopak, často se můžeme setkat s tím, že se ve svých pracích vědci vrací k již dávno překonaným postupům. Z tohoto důvodu zde považujeme za přínosné představit vývoj definování akulturace ještě předtím, než se dospělo k současně uznávané definici. Často totiž metodologie výzkumu stále zůstává u těchto již zastaralých pohledů, byť v úvodu se autoři hlásí k opaku. Tato nekonzistence v definici a realizaci výzkumu pak může mít za následek také výraznou nekonzistentnost ve výsledcích studií.

Proces akulturace úzce souvisí s kulturou, která však představuje koncept, jenž není jednoznačně a jednoduše definovatelný. Stěžejním aspektem kultury je přenos z jedné generace na další (Rudmin, 2009). Procesem osvojování si kulturních prvků od narození a v průběhu dětství a mládí se rozumí enkulturace. Ve chvíli, kdy se osobně setkáme s odlišným pojetím pohledu na svět, jenž je hluboce zakořeněn v našem kulturním dědictví, reagujeme na tuto situaci, která ústí ve změny na úrovni myšlení, vnímání a cítění. Pokud se nejedná pouze o jedince ale o skupinu, k těmto změnám může docházet na kolektivní úrovni. Někdy je však obtížné jasně odlišit, kdy se jedná stále o proces enkulturace, tedy osvojování si primární kultury, a kdy už mluvíme o procesu akulturace, tedy do hry se dostává role druhé kultury. Častým příkladem bývají děti a mladí lidé, kteří mění své kulturní zázemí s rodinou v období, kdy jejich vlastní proces enkulturace ještě nebyl ukončen. Zde není totiž lehké odlišit, kdy změny v jejich chování jsou vyústěním procesu přirozeného vývoje a dospívání, a tudíž stále součástí enkulturace, a kdy už se jedná o střet různých kulturních tradic.

Tak, jak dospíváme a dostáváme se do různých nových situací sociální interakce a vstupujeme do nových sociálních rolí, postupně si osvojujeme nové aspekty naší vlastní kultury. Pojem akulturace se začal užívat pro situace, při kterých se jedinec dostával do kontaktu s jinou kulturou. Původně se akulturací zejména rozuměl proces postupného odlučování od své původní skupiny pro zapojení se do dominantní hostitelské společnosti. Toto období lze nazvat obdobím asimilačních teorií. Orientace na původní skupinu či na tu

hostitelskou zde byly chápány jako opačné konce jednoho kontinua. Dle takovýchto asimilačních teorií by se skupiny různého kulturního zázemí při kontaktu propojily a staly se tak navzájem podobnými (Malá, 2010).

Jedny z prvních studií na téma adaptace imigrantů upozorňovaly na fakt, že nový život v moderních průmyslových městech může představovat ohrožení osobní integrity daného jedince. K takovýmto potížím docházelo v návaznosti na narušení původních mentálních schémat. Tedy daný jedinec prožíval potíže, pokud způsoby, jakými doposud chápal, vnímal a cítil svět kolem sebe, již nebyly platnými. V počátcích konceptualizace akulturace se tak setkáváme s důrazem na psychologickou rovinu jedince, kdy akulturace byla často pojímána jako proces přijímání nových praktik a způsobů jednání, jejich nápodoby a vytváření nových kognitivních schémat, které postupně ovlivňují ty původní (Rudmin 2009).

Taková tvrzení se ale vztahovala zejména na minoritní skupiny, ty se totiž dle asimilačních teorií nejvíce mění při kontaktu s dominantní skupinou. Jedinec tak postupně upouští od své původní skupiny proto, aby se mohl více zapojit do dominantní hostitelské společnosti. Novější výzkumy však naznačují, že adaptace není lineární proces. Míra, do jaké se jedinec identifikuje s hostitelskou kulturou, a míra, do jaké si jedinec ponechá dědictví své vlastní kultury, jsou zde vnímány jako dvě různé dimenze, které je třeba měřit odděleně (Dona, Berry, 1994; Berry, 2005; Berry, Kim, Minde, Mok, 1987; Navas, Garcia, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005).

S přibývajícím frekvencí interkulturního kontaktu pak rostla potřeba ukotvení procesů probíhajících na pozadí. První formální a pravděpodobně doposud nejcitovanější definice akulturace byla uvedena v roce 1936 komisí US Social Science Research Council (Rudmin, 2009):

*„Akulturací se rozumí takové jevy, ke kterým dochází při osobním a dlouhodobém kontaktu skupin jedinců pocházejících z odlišných kulturních prostředí, a jsou doprovázeny změnami v prvcích původní kultury jedné nebo obou skupin“* (Redfield, Linton, Herskovits, 1936, s. 149).

Tato definice sloužila zejména pro uchopení potíží vyplývajících z interakce mezi Evropany a domorodými národy v Severní Americe. Kvůli svému výlučnému zaměření na kulturní změny na úrovni skupin bez zmínky té individuální se však stala nevhodná pro psychologický výzkum (Chirkov, 2009; Rudmin, 2009).

O něco později Graves (1967) navrhuje odlišovat koncept skupinové a individuální akulturace, přičemž pro proces změn na úrovni skupinové používá název akulturace samotné a pro proces změn na úrovni individuální navrhuje název akulturace psychologické. Na proces akulturace lze tedy nahlížet z pohledu změn probíhajících na úrovni skupinové či na úrovni společnosti samotné (změny v kulturních vzorcích skupiny jako např. skupinová identita, stereotypy a předsudky, sociální role atd.) nebo z pohledu změn probíhajících na úrovni osobní, tzv. psychologická akulturace. Adaptace jako reakce na proces psychologické akulturace pak odkazuje na výsledný stav změn na úrovni jedince, jenž se ocitne v situaci střetu dvou odlišných kulturních zázemí (Berry, 1997).

Na **úrovni individuální** pak do procesu akulturace zasahují momenty psychických změn, které probíhají u členů jednotlivých skupin, a jejich případná adaptace na jejich nové situace. Takovéto změny u jedinců se nejvíce projevují ve formě posunu vzorců chování, např. způsobu mluvy, oblékání, stolování. Vedle změn v chování v procesu akulturace lze také u lidí pozorovat na úrovni individuálních změn i jistou míru prožívaného stresu spojeného s tak specifickou situací, tj. akulturačního stresu. Střet různých kultur mohou totiž také doprovázet pocity nejistoty, úzkosti a deprese (Berry, 2005).

Na **úrovni skupinové** (kulturní) do procesu akulturace vstupují zejména klíčové charakteristiky původních kulturních skupin před vzájemným kontaktem, podstata vztahů mezi skupinami již v kontaktu a výsledná dynamika kulturních změn u obou skupin.

Zatímco individuální/psychologická úroveň akulturace zohledňuje v modelu především osobnostní proměnné (věk, pohlaví, socioekonomický status, vzdělání, osobnostní vlastnosti člověka, motivace, akulturační strategie, sociální opora atd.), skupinová/kulturní úroveň představuje zejména situační proměnné (politická, ekonomická a společenská struktura daných kultur) (Berry, 1997).

Berry (2005) tedy akulturaci definuje jako „*duální proces kulturní a psychické změny, jenž se odehrává na pozadí kontaktu dvou či více kulturních skupin a jejich členů a přináší s sebou různé formy vzájemného se přizpůsobení vedoucí k některým dlouhodobým psychickým a sociokulturním změnám mezi těmito skupinami. Tyto změny pak nabývají podob na skupinové úrovni přeměn v sociální strukturu a institucích a kulturních zvycích. Na úrovni individuální se pak jedná o proměny týkající se vzorců chování jednotlivých členů skupin*“ (Berry, 2005, s. 698–699).<sup>1</sup>

## **2.2 Akulturace a akulturační stres**

Jak již vyplývá z definice od Berryho (2005), na kontakt člověka s odlišnou kulturou lze nahlížet jako na náročnou životní situaci, v níž čelí odlišným názorům, postojům, zvykům, rituálům, symbolům či způsobům vyjadřování, které ne vždy musí korespondovat s jeho vlastní kulturní identitou. V souvislosti s takovýmto střetem odlišných kulturních prostředí se často mluví o tzv. kulturním šoku či akulturačním stresu.

Koncept akulturačního stresu odpovídá specifickému druhu stresu, ve kterém jsou za stresory označeny právě ty, které mají svůj zdroj v procesu akulturace. V takovéto situaci člověk často zažívá pocity zmatení, úzkosti a poklesu nálady. Akulturační stres lze definovat jako „pokles úrovně zdraví (zahrnující psychické, somatické a sociální aspekty) u jedinců, kteří prochází procesem akulturace a u nichž je evidentní, že zdravotní projevy systematicky souvisejí s danou akulturací“ (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987, s. 491).

Míra zažívaných obtíží a pociťovaného stresu v souvislosti se změnou kulturního prostředí není však stálá, naopak v závislosti na čase se mění a postupně nastupují charakteristická období obecně platná pro většinu lidí, jež se v takové situaci ocitnou. Takovéto popisované typické změny pocitů v závislosti na délce pobytu lze znázornit pomocí tzv. akulturační křivky.

Nejprve nastává období euforie, období plné nadšení a pozitivních pocitů a vzrušení z cestování a poznávání nového. Po této fázi přichází vystřízlivění z prvotního nadšení a stadium kulturního šoku, kdy se člověk opravdu začíná zapojovat do každodenních aktivit v novém prostředí a může narážet na střet odlišných postojů a názorů. Zažívá obtíže způsobené kulturními specifiky dané společnosti a dostává se do konfliktů. Ve chvíli, kdy si člověk zvykne na nové životní podmínky a naváže kontakt se členy hostitelské společnosti a zapojí se do nové sociální sítě a míra pozitivních pocitů opět narůstá, přichází fáze akulturace. V závislosti na akulturačních strategiích a úspěšnosti zapojení se do nové společnosti pak ve čtvrté fázi ustáleného stavu může dojít k třem rozdílným výsledkům procesu akulturace. Tento výsledek pak může být ve srovnání s původním prostředím negativní (nepodařilo se úspěšně zapojit a člověk se cítí nadále odcizen), dobrý (člověk se úspěšně adaptoval stejně jako na původní prostředí), lepší (adaptace proběhla ještě lépe než na původní prostředí). Zdá se, že těmito stadii, jež na sebe postupně navazují, si člověk většinou projde v nezávislosti na tom, jakou dobu v zahraničí pobyl, a že se tedy trvání pobytu přizpůsobují. Lidé, kteří strávili v



zahraničí i relativně krátkou dobu (3 měsíce), popisují změny pocitů podobné těm, kteří žili v cizí kultuře mnohem déle (Hofstede, Hofstede, 2005).

Předpoklad, že etnické menšiny čelí riziku újmy na zdraví ať již z důvodu méněcennosti vlastní kultury, nebo z důvodů prožívání stresu vyplývajícího z interkulturního kontaktu či změny kulturního prostředí, přetrvává dodnes a výrazně ovlivňuje směr vědeckého uvažování v otázce psychických aspektů procesu akulturace (Rudmin, 2009).

### **2.3 Akulturace a kulturní učení**

Rudmin (2009) upozorňuje na prvotní impuls, který tak výrazně ovlivnil způsob uvažování o interkulturním kontaktu po celé 20. století, že akulturace se výrazně dotýká skupin minorit a stojí za celou řadou jejich psychických potíží. Ve zjednodušené podobě dosavadní teoretické modely pracovaly s předpokladem, že odlišnost vůči nové kultuře způsobuje v čase kontaktu stres, který motivuje minoritu, aby zvolila strategii, jak se s novou situací vypořádá. Tyto strategie/orientace podněcují změny v původních kulturních schématech. Takové změny dále ústí v prožívání dalšího stresu, který má dopad na zdravotní stav jedince.

Jedním z důsledků takto pojmávané akulturace je soustředění pozornosti na minoritní skupiny, které jsou nositeli negativních aspektů pro stávající společnost. Stres se tak stal ústředním motivem pro konceptualizaci akulturace. Většina výzkumných studií ovlivněna tímto pohledem se pak snažila najít kolektivní akulturační strategii/postoj minoritní skupiny a odhalit význam této strategie na zdraví a duševní pohodu dané skupiny. Tedy připisovali potíže minoritní skupiny způsobu, jakým se postavili vůči dané situaci.

Tento způsob považuje Rudmin (2009) za zavádějící při nahlížení na akulturaci. Výzkum, který se zaměřuje na jedince v procesu akulturace, si vyžaduje odpovídající definici. Tou je podle něj pohled na akulturaci jako na proces kulturního učení se, proces akvizice druhé kultury. V důsledku akulturace jedince pak může docházet ke změnám na skupinové úrovni, ale tento fakt nepředstavuje nezbytnou podmínku. Dále Rudmin (2009) upozorňuje, že studium změn pod vlivem akulturace by mělo být nezávislé na zdravotních potížích, akulturační stres by měl být považován za intervenující proměnnou a studie by měly být kontrolovány s ohledem na socioekonomický status a diskriminaci respondentů.

Přístup, který se dívá na akulturaci jako na proces kulturního učení, pracuje s principy akvizice kulturně specifických dovedností. Osvojování si kulturně specifických dovedností

může probíhat od narození souběžně, může k němu však docházet postupně. Z tohoto důvodu je pak důležité zvažovat kontext, při kterém ke kulturnímu učení dochází, jako je například délka pobytu, jazyková vybavenost, četnost a kvalita kontaktu se zástupci dané kultury, předchozí zkušenost s interkulturním kontaktem, kulturní rozdílnost, akulturační strategie (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

Velmi zajímavá inspirace vychází z výzkumů bilingvní výchovy a osvojení si druhého jazyka. Podobně lze totiž zvažovat proces akulturace, který je ve své podstatě nadmnožinou osvojení si více jazyků současně nebo učení se cizího jazyka. Tak bychom pak měli odlišovat, zda se jedná o proces simultánní, tj. socio-emocionální vývoj v bikulturním prostředí, a tedy souběžné osvojení si dvou či více kultur, nebo zda se jedná o sekvenční biculturalismus, tj. k akvizici druhé kultury dochází v okamžiku, kdy základy té první byly již ustáleny. U sekvenčního biculturalismu pak můžeme dále rozlišovat období, kdy začalo osvojování druhé kultury na brzké (tj. v dětství, kdy nedošlo k ustálení původní kultury) nebo pozdní (tj. kdy již došlo k ustálení původní kultury). Dále z tohoto pohledu lze zvažovat, zda jde o plně vyrovnaný biculturalismus, či zda je jedna kultura dominantní. Navíc také můžeme sledovat vývoj dominance jednotlivých kultur, pokud přijmeme fakt, že akulturace není statická, nýbrž neustále se vyvíjející.

V podstatě i my v rámci naší práce přijímáme Berryho (2005) definici akulturace. Nevyvracíme nic, co tato definice obsahuje. Souhlasíme s dualitou, kulturním i psychickým aspektem změn. Nicméně ji považujeme za nedostačující. Zejména v části, kdy definice popisuje změny na úrovni skupinové. De facto zde totiž dochází k eliminaci skupinové úrovně na úroveň společnosti a institucí a opomíjí existenci malých skupin, konkrétně pak máme na mysli rodinu jakožto hlavního nositele socializace, a tedy i hlavního nositele kultury a kulturní identity. Úroveň rodiny totiž může být klíčem k objasnění celé řady nesrovnalostí ve výzkumu akulturace. Co však dále z teorie nevyplývá hned na první pohled, je uchopení akulturace jako reakce na stres. V této podstatě preferujeme pohled Rudmina (2009). Domníváme se, že uchopení akulturace jako procesu učení se bude sloužit výzkumu psychologických aspektů lépe.

Mezi naše genetické vybavení totiž patří i připravenost osvojit si kulturu. Tak jako se zdravý jedinec rodí se schopností osvojit si jakýkoliv jazyk světa, tak se i rodí s univerzální schopností osvojit si jakoukoliv kulturu světa. Až vlivem prostředí se stává tato schopnost selektivní a postupně se vytrácí.

Na základě tohoto přesvědčení pak na akulturaci nahlížíme jako na **dynamický, duální a kontinuální proces kulturního učení, jenž se odehrává na pozadí kontaktu dvou či více kulturních skupin a jejich členů a přináší s sebou různé formy vzájemného přizpůsobení se vedoucího k některým dlouhodobým psychickým a sociokulturním změnám mezi těmito skupinami.** Tyto změny pak nabývají podob na skupinové úrovni přeměn v sociální strukturu a institucích a kulturních zvycích. Dále tyto změny také probíhají na úrovni blízkých osobních vztahů a malých skupin, konkrétně myšleno na úrovni partnerských vztahů a rodiny. Na úrovni individuální se pak jedná o proměny týkající se vzorců chování jednotlivých členů skupin.

### 3. VÝVOJ TEORETICKÝCH PŘÍSTUPŮ KE STUDIU AKULTURACE

Vedle pohledu na kulturu a definici akulturace považujeme za přínosné v naší práci uvést také přehled modelů a přístupů ke studiu akulturace. V návaznosti na to, jak se měnil způsob přístupu k akulturaci, měnil se nejen způsob definování akulturace jako takové, ale logicky se také od změn definování měnily i způsoby uchopení popisu a vysvětlení celého procesu akulturace. Porozumění tomuto vývoji názorů je klíčové pro revizi dosavadních výsledků výzkumného snažení v této oblasti. Zdá se totiž, že se stále nedaří aktuálně uznávané teoretické koncepty následovat ve výzkumné praxi. Cílem této kapitoly tedy není pouhý výčet teoretických modelů. Cílem této kapitoly je nad toto také poskytnout pohled, jak se tyto teoretické modely více či méně odrážejí v metodologii výzkumu akulturace. Přáním autorů zároveň také je, aby čtenář přijal tuto kapitolu jako inspiraci a výzvu k respektování sebou deklarovaného modelu ve svých dalších výzkumných počinech. Věříme totiž, že toto je cesta, která vnese více jasnosti do oblasti psychologického výzkumu akulturace.

Výrazný zájem o procesy probíhající na pozadí setkání zástupců dvou odlišných kultur je historicky spjat s vlnami osídlování Severní Ameriky na počátku 20. století, konkrétně pak jak na vztahové úrovni původní obyvatelstvo – kolonialisté, tak později také na vztahové úrovni anglosaská dominantní komunita, jež držela v rukou moc a výsadní postavení v tamější společnosti, – nové vlny přistěhovalců. Tyto vztahy byly průběžně ovlivňovány vývojem společenskovedních názorů převládajících v dané době a stále ovlivňovány jsou. Vliv takovýchto názorů lze sledovat jak na úrovni celospolečenské například v podobě imigrační a integrační politiky či systému vzdělávání, tak i na úrovni individuální v podobě konkrétních mezilidských vztahů. Díky převažujícím negativním stereotypům vůči etnickým menšinám pak byl na tyto skupiny vytvářen výrazný tlak na opuštění původních kulturních tradic a osvojení si nových vzorců chování. Tyto snahy byly uplatňovány ve víře v prospěch a pozitivní dopad na samotnou skupinu přistěhovalců na úrovni duševní, společenské či ekonomické.

Velmi brzy se ukázalo, že tyto snahy asimilovat minoritní skupiny nepřináší jasné pozitivní výsledky, jak se původně zamýšlelo. Jedny z prvních empirických studií totiž docházely k závěrům, že etnické menšiny v procesu integrace mohou čelit zvýšenému riziku osobnostní desintegrity a duševního onemocnění (Armstrong, 1935; Ruesch, Jacobson, Loeb, 1948; Pintner, 1927). Tak se rozpoutala diskuze o vlivu změny kulturního zázemí na duševní

pohodu jedince. Na kontakt člověka s odlišnou kulturou se tak začalo nahlížet jako na proces komplexní povahy, který si zaslouží pozornost.

### **3.1 Akulturace jako proces vrůstání do nové kultury**

Na akulturaci se nejprve nahlíželo v souvislosti s představami o postupném vrůstání členů etnických menšin do dominantní společnosti, při kterém se jedinci měli adaptovat na nové prostředí tím, že se postupně vzdalovali od své původní kultury a přijímali tradice té nové. První interkulturní kontakt s vlnou imigrantů pak vedl k jasně asimilačním snahám dominantní společnosti, tedy ke snahám vyřešit nastalé problematické situace spojené s vlnou imigrace formou „přeučení“ přistěhovalců a původního obyvatelstva.

Ve své podstatě tak proces psychických změn vznikajících v důsledku kontaktu s odlišným kulturním prostředím byl vnímán jako proces jednocestný. Na základě tohoto přístupu pak v procesu akulturace dominantní společnost působí na členy etnických menšin, kteří přijímají nové kulturní tradice, či si ponechávají ty původní. Přijetí nového zde bylo však chápáno jako přímo podmíněné opuštěním původního. Proto byl také často proces akulturace velmi úzce spojován s principy asimilace (Hallowell, 1950; Chief, 1940).

Jedním z takových příkladů nahlížení na proces akulturace skrze asimilaci je také studie první a druhé generace italských přistěhovalců v USA (Palisi, 1965). Zde se autor zaměřil na porovnání úrovně akulturace u těchto dvou skupin na základě sledování míry zapojení se do formálních společenských vazeb reprezentovaných oficiálními organizacemi. Studie byla vedena za předpokladu, že míra účasti ve formálních dobrovolnických organizacích je indikátorem pro (1) změnu chování reflektující ustoupení od původních kulturních tradic, tj. pokles neformálních společenských vazeb reprezentovaných místní komunitou a rodinnými vazbami, a tedy pak i pro (2) míru asimilace do dominantní společnosti, tedy pro (3) míru celkové akulturace.

Na základě tohoto úsudku pak byla vyslovena hypotéza, že druhá generace italských přistěhovalců bude oproti první více reprezentovat kulturní vzorce dominantní společnosti, tedy její zástupci budou častěji členy formálních dobrovolnických organizací, tedy více asimilováni/akulturováni do hostitelské společnosti. Toto tvrzení se však v rámci studie nepodařilo potvrdit.

Na tomto příkladu lze názorně sledovat tendence považovat dílčí vzorce chování reprezentující dominantní společnost za hledisko pro úroveň akulturace. Autor zde předpokládá, že s rostoucí mírou osvojení si kulturních vzorců dominantní společnosti také klesá míra uchování kulturních vzorců původní společnosti. Samotný přístup zpracování otázky akulturace v rámci této studie také ukazuje na další problematické otázky metodologie výzkumu akulturace tak příznačné nejen pro počáteční období výzkumu. Jedná se zejména o tyto body:

- akulturace nahlížena pouze z pozice menšinové skupiny;
- akulturace nahlížena skrze svobodné rozhodnutí jedné strany (účastníci si sami vybírají strategii bez omezení vnějších podmínek a dalších účastníků);
- usuzování na výsledek akulturace skrze nepřímé měření (generace imigrantů, délka pobytu...);
- posuzování výsledků akulturace bez rozlišení úrovně chování a postojů;
- usuzování o celkové úrovni akulturace z jedné specifické dílčí oblasti;
- jednotlivé oblasti osobního, rodinného a společenského života vnímány jako úzce propojené a vzájemně na sobě závisující při akulturaci (rovina náboženství versus pracovního života).

### **3.2 *Současné modely akulturace***

S přibývajícími případy interkulturního kontaktu a rostoucího zájmu o toto téma na poli psychologie pak došlo v 60. letech 20. století k výraznému rozmachu vědeckého výzkumu psychologických aspektů procesu akulturace (Morgensternová, Šulová, 2007; Průcha, 2010). Tyto změny se začaly také promítat do pojetí procesu akulturace.

Novější výzkumy (Berry, 1997; Berry, 2005; Berry, 2009; Berry, Kim, Minde, Mok, 1987; Dona, Berry, 1994; Navas, Garcia, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005) upozornily na fakt, že při kontaktu jedince s novou kulturou procesy osvojování si nových kulturních tradic a zachování si těch původních nemusí probíhat v plné vzájemné závislosti. Jako vhodnější se totiž ukazuje považovat míru, do jaké se jedinec identifikuje s hostitelskou kulturou, a míru, do jaké si jedinec ponechá dědictví své vlastní kultury, za dvě různé dimenze, které je třeba měřit odděleně.

Berry se svými spolupracovníky (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987; Dona, Berry, 1994; Berry, 1997) představil model akulturačních strategií, který zvažuje dvě otázky: zda si jedinec chce ponechat původní kulturní tradice a zda má zájem o kontakt s představiteli nové kultury, jako dvě na sobě nezávislé dimenze. V návaznosti na různé kombinace odpovědí ANO/NE na tyto otázky pak Berry (1997) mluví o čtyřech různých akulturačních strategiích: asimilaci, integraci, marginalizaci a separaci.

Tento model akulturačních strategií se stal pomyslným odrazovým můstkem pro nový způsob zpracování tématu psychologické akulturace. V reakci na Berryho (1997) model se úvahy dále ubíraly směrem:

- 1) dopadu interkulturního kontaktu na dominantní společnost, tedy akulturace není pouze jednostranný proces, i dominantní společnost prochází změnami (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997);
- 2) zvažování preference dominantní skupiny (Berry, 2005), aby si jedinec zachoval původní kulturní identitu a vyhledával vztahy s ostatními lidmi v rámci hostitelské společnosti;
- 3) nahlížení na akulturaci jako na proces dynamický, kde akulturační strategie zúčastněných stran na sebe vzájemně působí a vytváří výslednou kvalitu vztahů (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000);

- 4) vnesení momentu relativity v podobě rozlišení ideální a reálné akulturace (postoj versus chování) a odlišení několika rovin osobního či společenského života, ve kterých jedinec může volit odlišné strategie (Navas, García, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005).

### 3.2.1 Klasický model akulturace

Ve svém modelu se Berry (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987) zaměřil hlavně na individuální úroveň akulturace, tedy na postoje jedince při procesu akulturace, na způsoby, jakými si jedinci v novém prostředí snaží uchovat vlastní identitu ve vztahu k ostatním skupinám v dominantní společnosti, na změny v chování či životním stylu v nové společnosti a na stres vyplývající z procesu akulturace.

Lidé a skupiny z různého kulturního zázemí žijící společně jsou konfrontovány dvěma otázkami, které zároveň definují dvě na sobě nezávislé subjektivní dimenze Berryho akulturačního modelu:

- zda jedinec považuje vlastní kulturní identitu a zvyky dostatečně hodnotné pro jejich zachování v nové hostitelské společnosti;
- zda vztahy s ostatními lidmi či skupinami v hostitelské společnosti jsou natolik důležité, aby je jedinec vyhledával a podporoval je (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987).

**Kombinací převažující tendence (Ano/Ne) v jednotlivých dimenzích** pak dostaneme klasický model čtyř akulturačních strategií, které si člověk při pobytu v nové kultuře může osvojit:

- integrace: Ano/Ano;
- asimilace: Ne/Ano;
- segregace: Ano/Ne;
- marginalizace: Ne/Ne;

(Berry, 1997; Berry, 2005, Berry, Kim, Minde, Mok, 1987; Dona, Berry, 1994).



### 3.2.2 Interaktivní model akulturace

Akulturační preference jedince, jenž se ocitne v prostředí cizí kultury, však není jedinou proměnnou, která vstupuje do procesu akulturace. Dle interaktivního modelu akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) se na průběhu procesu výrazně podílí i hostitelská dominantní společnost a vztah mezi majoritou a etnickými menšinami. Tak interaktivní model reaguje na opomíjení role hostitelské společnosti v původním klasickém modelu akulturace, kdy mohou mít akulturační orientace dominantní společnosti výrazný vliv na akulturační strategie nově příchozích jedinců v daném kulturním prostředí (Malá, 2010).

Pro hostitelskou společnost není typická pouze jediná akulturační orientace, nýbrž se může lišit na základě etnického a kulturního původu minoritní skupiny či jedince. Akulturační tendence dominantní společnosti se mohou také měnit vůči jediné skupině v průběhu času, a to zejména v závislosti na měnících se demografických, ekonomických a politických podmínkách ve společnosti. Takovéto akulturační strategie dominantní společnosti jsou často totiž ovlivňovány imigrační a integrační politikou daného státu.

Na druhé straně různé minoritní skupiny si mohou osvojit odlišné akulturační strategie v závislosti na faktorech jako jsou společenská třída, původ, věk, pohlaví a míra identifikace s vlastní skupinou. Strategie osvojená jednou minoritní skupinou se také může lišit mezi první a druhou generací a odvíjí se od míry sociální mobility v dominantní společnosti.

Na výsledném způsobu bytí daného jedince v nové kultuře se také podílí vztah mezi příchozím jedincem či skupinou a dominantní společností. Bourhis, Moïse, Perreault a Senécal (1997) navazují na Berryho model akulturace (1997) a dále jej rozšiřují o dimenzi vztahu mezi akulturačními preferencemi hostitelské společnosti a nově příchozí skupiny. Kombinací preferovaných akulturačních tendencí u obou stran pak může docházet ke konsensuálním, problematickým či konfliktním vztahům mezi zúčastněnými stranami.

### 3.2.3 Revidovaný Berryho model akulturačních strategií

Berry (2005) později v reakci na interaktivní model akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) doplňuje svůj klasický model akulturačních strategií o rovinu hostitelské společnosti, ve které zvažuje postoje a chování domácí či dominantní společnosti, na jejichž území dochází k akulturaci, vůči nedominantním skupinám, a o rovinu globalizace jakožto jevu, který je čím dál tím více v současném světě aktuální. Postoje dominantní skupiny vůči menšinové skupině se odvíjejí podobně jako v klasickém modelu od dvou dimenzí:

- zda dominantní skupina preferuje, aby si jedinec zachoval původní kulturní identitu a zvyky v nové hostující společnosti;
- zda si dominantní skupina přeje, aby jedinec vyhledával a podporoval vztahy s ostatními lidmi či skupinami v rámci hostující společnosti. (Berry, 2005)

Kombinací převažující tendence (Ano/Ne) u jednotlivých dimenzí pak vzniká model čtyř akulturačních strategií, které hostitelská společnost může preferovat při kontaktu s menšinovou skupinou:

- multikulturalita (multiculturalism) Ano/Ano
- roztavený hrnec (melting pot): Ne/Ano
- segregace (segregation): Ano/Ne
- vyloučení (exclusion): Ne/Ne

(Berry, 2005)

Berry (2008) vnímá fenomén globalizace jako odlišný od procesu akulturace. Globalizace, jakožto kontakt mezi kulturami, skupinami a jedinci, představuje spouštěcí bod pro samotnou akulturaci, tj. výsledek interkulturního kontaktu mezi jedinci či skupinami. V rámci procesu globalizace může také docházet k odlišným tendencím ve společnosti: asimilace, integrace, separace, marginalizace.

### 3.2.4 Dynamický model akulturace

Piontkowski (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000) rozšiřují model akulturačních strategií o rovinu skupinové dynamiky. Ze zákonitostí skupinové dynamiky lze pak usoudit, jak se která skupina zachová v kontaktu s jinou na pozadí kulturní odlišnosti. Pro popis vlastností skupin v odlišných akulturačních modech pak využívají pojmů identifikace se skupinou, posun v hodnocení své skupiny, podobnost, očekávaný výsledek kontaktu, self-efficacy, prostupnost společenských hranic a vitality skupiny.

V návaznosti na Berryho (2005) akulturační strategie a Tajfelovu (1974, 1981, 1982) teorii sociální identity lze uvést zákonitosti skupinové dynamiky do procesu akulturace. Z těchto zákonitostí skupinové dynamiky lze pak usoudit, jak se která skupina zachová v kontaktu s jinou na pozadí kulturní odlišnosti a jakou akulturační strategii si nejspíše osvojí v tomto interkulturním kontaktu. Pro výsledný proces přizpůsobení se člověka na nové kulturní prostředí jsou pak důležité tyto vlastnosti obou zúčastněných skupin:

- **identifikace se skupinou;**
- **posun v hodnocení své skupiny;**
- **podobnost;**
- **očekávaný výsledek kontaktu;**
- **prostupnost společenských hranic;**

(Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000).

U dominantních skupin se v empirické studii na populačním vzorku Němců, Slováků a Švýcarů (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000) projevil jako silný prediktor pro preferenci akulturační orientace zejména identifikace se skupinou a posun v hodnocení své skupiny (v pozitivním směru), podobnost skupiny a očekávaný výsledek kontaktu:

Dominantní skupina	Identifikace se skupinou	Posun v hodnocení vlastní skupiny	Podobnost	Očekávaný výsledek kontaktu
Integrace	nízká	nízký	ano	pozitivní
Asimilace	vysoká	vysoký	ano	negativní
Segregace	vysoká	vysoký	ne	negativní
Marginalizace	vysoká	vysoký	ne	negativní

(upraveno dle Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000, s. 6)

Jako silným prediktorem pro preference akulturačních strategií u nedominantních skupin (Turci žijící v Německu a původní Jugoslávci žijící v Německu a ve Švýcarsku) se zejména potvrdila identifikace s vlastní skupinou, posun v hodnocení vlastní skupiny (v pozitivním směru) a vnímaná prostupnost společenských hranic společnosti (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000):

Nedominantní skupina	Identifikace se skupinou	Posun v hodnocení vlastní skupiny	Prostupnost
Integrace	vysoká	vysoký	nižší
Asimilace	nízká	nízký	ano
Separace	vysoká	vysoký	ne
Marginalizace	nízká	nízký	ne

(upraveno dle Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000, s. 6)

Moment dynamiky by si však v modelu akulturace zasloužil ještě větší pozornost. Zajisté je velmi přínosné zvažovat vztah mezi jednotlivými skupinami v procesu akulturace. Skupina se zde ale opět zužuje na dominantní versus minoritní skupina. Jenže tak, jak je kultura vrstevnatá, je i společnost. Lze jen těžko opomenout úlohu a dynamiku rodiny jako malé skupiny, která okolo svých členů vytváří specifické prostředí sdílených kulturních znaků. V podstatě by se dalo říci, že rodina v protikladu dominantní a minoritní společnosti vytváří svou vlastní kulturu.

### **3.2.5 Rozšířený model relativní akulturace**

Propojení úvah vztahujících se k akulturačním strategiím nedominantní skupiny na jedné straně a původní populace na straně druhé pak představuje tzv. rozšířený model relativní akulturace, Relative Acculturation Extended Model (Navas, García, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005). Tento koncept tak navazuje na Berryho akulturační model (2005) a vnáší ho do širšího záběru nových poznatků s přihlédnutím na Bourhisův (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) a Piontkowskiho (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000) model akulturace.

Nově je zde navíc rozlišeno mezi akulturačními strategiemi preferovanými oběma stranami (ideální situace) a strategiemi, které jsou uplatněny nakonec v reálné situaci v rámci daného interkulturního kontaktu. Pro člena nedominantní skupiny představuje ideální situace akulturační strategii, kterou by si jedinec vybral, pokud by mohl. Pro původní obyvatele dominantní společnosti je ideální situací ta, ve které si členové minoritní skupiny osvojí akulturační strategii, kterou by si představovali oni. Reálná situace v případě členů minoritních skupin znamená ty akulturační strategie, které jsou opravdu aplikovány v praxi, a v případě původní populace se jedná o percepci akulturačních strategií, které členové nedominantních skupin uplatňují v praxi.

Proces akulturace je zde nahlížen z pohledu selektivní či relativní adaptace, kde si každý jedinec sám vytváří vlastní kulturní syntézy akceptující či odmítající znaky z obou kultur. Model totiž zvažuje různé domény sociokulturní reality, ve kterých mohou být uplatněny odlišné akulturační strategie a postoje. Jedinec si pak neosvojuje pouze jednu strategii při adaptaci na nové prostředí. Adaptace je komplexní a relativní proces. Relativita spočívá v tom, že ačkoliv může převládat jedna tendence, odlišné možnosti akulturace mohou být preferovány a uplatněny ve stejný čas. Ne vždy musí být preferovány či uplatňovány stejné strategie, když

se interakce s odlišnými kulturami odehrává v různých doménách sociokulturní reality, např. práce, rodina, náboženství, zvyky. Relativita procesu akulturace tedy znamená, že za různých situací můžeme aplikovat odlišné akulturační strategie, ačkoliv jedna z nich obecně převládá. Míra akulturace je dále relativní ve vztahu k odlišným oblastem sociokulturní reality. Jinou akulturační strategií tak můžeme upřednostňovat v kontextu pracovního života a jinou v kontextu rodinných tradic. Toto zejména souvisí s hloubce zakořeněnými zvyky a hodnotami, jež jsou spojené s danou oblastí. Čím více je daná oblast zakořeněna v kulturních tradicích a čím více je napojena na naši kulturní identitu, tím hůře se budeme v této oblasti přizpůsobovat hostitelské společnosti. (Navas, García, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005).

Moment odlišení preference a reálného chování má kořeny v odlišení kulturní identity na identitu hodnot a reálnou identitu. Toto odlišení má také významný dopad na metodologii výzkumu akulturace. Často se můžeme setkat s výzkumy, které pro mapování akulturačního chování využívají sebehodnotící dotazníky, potažmo dvě konkrétní otázky mapující akulturační strategie, které ve své podstatě pokrývají pouze akulturační preference, tedy přání respondentů. Méně často se dostaneme ke studiím, které mapují konkrétní chování například pomocí zjišťování dominance jazyka nebo počtu přátel dané komunity. Ještě méně studií však využívá kombinaci obojího, tedy mapování, jak se věci skutečně mají a jak by lidé preferovali, aby se měly.

Prvek relativity v modelu akulturace je náročný zejména pro uvedení v metodologickou praxi. Model se tímto výrazně komplikuje. V různých doménách mohou mít různé kultury u jednoho jedince odlišnou dominanci. Relativita ale také může spočívat v čase. Dominance kultur se v čase může měnit. Fakt, že si osvojíme jednu kulturu, ještě neznamená, že ji máme za vlastní nastálo. Relativita se však ale neodráží pouze v preferovaných strategiích, kdy v různých oblastech preferujeme jinou kulturu. Relativita se odráží i ve výsledcích akulturace v daný čas. Tedy v jedné oblasti může být efekt pozitivní a v jiné oblasti negativní. Příkladem může být úspěch v podobě pracovního výkonu a slibná kariéra u manažera, který byl vyslán na zahraniční projekt, zatímco se mu doma rozpadá rodina. Otázkou ale zůstává, nakolik se jedná o zcela oddělené nádoby těchto životních domén. Často se totiž negativní prvky adaptace v oblasti osobních vztahů odráží do oblasti pracovního výkonu. V metodologické praxi bychom tuto relativitu měli respektovat. Měli bychom zvažovat více vzájemnou propojenost domén. V popisu proměnných bychom pak měli jasně uvést tyto domény a jak je v rámci studie uchopíme.

### 3.2.6 Bimodální model akulturace

Zatímco se Berry (1997) ve svém modelu zaměřil na rozlišení skupinové a individuální úrovně akulturace, kde se zejména věnoval detailnímu rozpracování části individuální, skupinová akulturace se také dočkala svého rozpracování v čele nemálo výzkumných studií vedených Bourhisem (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997).

Pro plné respektování nelinearity akulturačního procesu je však také důležité zvažovat úroveň sociokulturních kompetencí vztahujících se k původnímu kulturnímu prostředí. Mezi oblast uchování si, popř. ztráty sociokulturních kompetencí vycházejících z tradic původní/etnické kultury patří interakce s ostatními členy stejného etnika, uchování si dovedností a vhodného způsobu chování v původním kulturním prostředí (Arends-Tóth, Vijver, 2006).

Arends-Tóth a Vijver (2006) nahlíží na proces akulturace skrze jinou optiku. Ve svém modelu totiž zdůrazňují dané fáze samotného procesu, tj. fáze před kontaktem (**podmínky akulturace**), probíhající procesy v rámci daného kontaktu (**akulturační orientace**) a výsledný stav kontaktu (**výsledek akulturace**, popřípadě adaptace). Každé fázi pak připisují různé vstupující proměnné, které se vyskytují jak na úrovni skupinové, tak na úrovni individuální. Ve svém modelu navíc oproti předchozím tendencím zmiňují ve výsledné fázi vedle sociokulturní adaptace na hostitelské prostředí také sociokulturní adaptaci vůči původnímu prostředí, tj. do jaké míry si jedinec uchová vzorce chování kompetentní v rámci původního kulturního prostředí. Teprve tímto momentem se pak samotný model stává opravdu bimodálním a plně respektuje již dříve podporované tendence v přesvědčení, že proces akulturace není procesem lineárním.

Na proces akulturace nahlížíme ale také jako na cyklus, kde podmínky definují kontext, na kterém se proces odehrává a nabývá relativních výsledků. Relativita těchto výsledků akulturace pak spočívá ve faktu, že v okamžiku, kdy výsledek procesu interkulturního kontaktu nabude jisté podoby, stává se zároveň v průběhu procesu také samotnou podmínkou pro další fázi akulturace. Z této podstaty je pak akulturace dynamický a kontinuální proces. Otázkou však zůstává, zda v rámci procesu akulturace existuje také konečné stadium, které by představovalo ustálený stav vyplývající z kontaktu dvou či více kultur. Pokud ano, je možné tento konečný stav postihnout na všech úrovních, tedy jak na úrovni individuální, tak na úrovni malých skupin (např. rodiny) i velkých skupin (např. celého společenství), nebo pouze na některé z nich?

Pro účely následné analýzy psychologických aspektů procesu akulturace budeme používat jednoduché dělení procesu na podmínky, orientace a výsledky.

Dále pro účely naší práce respektujeme odlišení individuální a skupinové akulturace. Členění aspektů akulturace pomocí této logiky má za cíl shromáždit dostupné informace a prezentovat je přehledně pospolu. Tento zdánlivě jednoduchý krok také odhaluje trhliny v dosavadním výzkumu akulturace. Tam, kde výzkumníci vědomě neberou v potaz odlišení podmínek, strategií a výsledků, se totiž stává, že totožné proměnné (například zapojení se do dobrovolnické činnosti dominantní společnosti) mohou být jednou považovány za strategie a podruhé jako výsledek.

Nicméně až doposud se jedná o kombinace současných přístupů ke studiu akulturace a důraz na jejich aplikaci. Co však tato práce přináší nového, je logické vyústění těchto přístupů v zapojení rodiny jakožto třetí a samostatné úrovně do procesu akulturace. Rodina však velmi elegantně zapadá do struktury podmínek, strategií a výsledků akulturace. Tedy rodina, která spoluutváří podmínky, volí strategie a mění se. V závěru teoretické práce tedy představíme vlastní model akulturace v návaznosti na nově definovaný pohled na akulturaci.



## 4. PODMÍNKY AKULTURACE

Tak jako jsme doposud představili současné pohledy na pojetí akulturace a vytyčili náš vlastní pohled na ni, budeme pokračovat v dalších kapitolách v detailnějším pohledu na jednotlivé fáze procesu akulturace respektující členění na podmínky, strategie a výsledky. Logicky tedy začneme představením dostupných studií popisujících podmínky z pohledu jedince a poté z pohledu skupiny. Stejně tak i popíšeme akulturační strategie na úrovni jedince a skupiny a v neposlední řadě se budeme věnovat výsledkům akulturace taktéž z obou pohledů. Tyto kapitoly následně vyústí v doplnění dosavadních teorií o pohled rodiny ve všech třech fázích akulturace v samostatném oddílu. Rodinu tak vyčleníme jako samostatnou kapitolu, abychom ukázali, o co vše se v pohledu na akulturaci můžeme okrádat a jak celý proces akulturace může být mylně zjednodušován, pokud se rodina nebere v potaz jako samostatná jednotka.

Obecně lze říci, že podmínky akulturace odpovídají dílčím vlastnostem prostředí, osob a vztahu mezi osobami a mezi skupinami, které spoluutváří kontext samotné situace, na jejímž pozadí dochází k interkulturnímu kontaktu. Takové podmínky (Arends-Tóth, Vijver, 2006; Berry, 1997; Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) jsou tedy přítomné ještě před samotným interkulturním kontaktem. Podmínky rozdělujeme na úroveň individuální a skupinovou. Tyto dvě úrovně podmínek následně také popíšeme samostatně, lze je však jen těžko oddělit od procesu akulturace. V průběhu se totiž mohou měnit a do procesu vstupovat nejen na úplném začátku, ale i s různým významem v jednotlivých fázích.

## **4.1 Podmínky akulturace z pohledu jedince**

Při zvažování úrovně individuální akulturace na takovéto podmínky pak nahlížíme zejména jako na dispozice, charakteristiky či vlastnosti jednotlivých osob, které se účastní samotného procesu akulturace, a to jednak psychosociální, tak také povahy kulturnělingvistické a sociodemografické.

Původně bylo studium individuálních podmínek více zaměřeno na demografické faktory, postupně však pozornost přešla na osobnost. Zároveň lze sledovat i posun v úvahách od dílčích podmínek (například extraverte vs. introverte), přes kombinace více faktorů (například pohlaví a extroverze vs. introverze) a souladu jedince s prostředím dané kultury (např. extraverte výhodou pro určité kultury a nevýhodou pro jiné) až ke kompetencím, které oproti původním úvahám představují soubor chování, které vede k úspěšnému fungování v dané kultuře (například interkulturní senzitivita).

Vztah mezi kompetencí a dílčími podmínkami lze vyjádřit takto: podmínky představují potenciál, který se v případě zvědomění a uplatnění v souladu s kulturním prostředím snadno přetaví do osvojení si dané kompetence. V případě, že podmínky jsou v nesouladu s daným kulturním prostředím, lze je po zvědomění kompenzovat. Tedy stále je možné dosáhnout dané kompetence, ale s vynaložením většího úsilí, které je často podmíněno vnitřní motivací daného jedince pro vlastní rozvoj. Takovéto kompetence jedinec může mít osvojené již před změnou kulturního prostředí, tak je lze považovat také za podmínky. Kompetence si ale jedinec aktivně může osvojit i v průběhu, v tomto případě se pak na ně často nahlíží již jako na výsledky akulturace. V obou případech však přístup preferující kompetence před dílčími podmínkami (osobnostní charakteristiky, věk, pohlaví atd.) nabízí větší možnosti v podobě cílené intervence a podpory z řad profesionálů. Pro pochopení, jakým způsobem danou kompetenci rozvíjet, je však důležité porozumět tomu, které podmínky podporují interkulturní přesun a které mu naopak mohou bránit.

Mezi nejvýznamnější individuální podmínky, které vstupují do procesu akulturace, pak řadíme tyto (Arends-Tóth, Vijver, 2006; Berry, 1997):

- Osobnost;
- kultura a jazyk;
- vzdělání a socioekonomický status;
- věk, délka pobytu, pořadí generace;
- pohlaví;
- motivace;
- sociální opora.

#### 4.1.1 Osobnost

Z hlediska osobnostních vlastností byla identifikovaná celá řada faktorů, jež se podílí na utváření podmínek procesu akulturace. Současné tendence v oblasti výzkumu osobnostních charakteristik a procesu akulturace pak směřují zejména ke snaze odhalit ty faktory, jež podporují příznivý průběh daného interkulturního kontaktu, a stejně tak i ty faktory, jež naopak představují riziko již před samotným setkáním různých kultur a mohou tak takový kontakt výrazně zproblematizovat.

Za příznivé osobnostní charakteristiky se často považuje:

- **flexibilita a otevřenost vůči novému** (Chun Bun, McBride-Chang, 2007; Jingyu, Mandl, Wang, 2010; Selby, Braunack-Mayer, Moulding, Jones, Clark, Beilby, 2009; van der Zee, van Oudenhoven, 2013);
- **extraverze** (Ahadi, Puente-Díaz, 2011; Fang, Friedlander, Pieterse, 2016; Ward, Kennedy, 1992);
- **emoční stabilita** (Ahadi, Puente-Díaz, 2011; Jingyu, Mandl, Wang, 2010; Kim, Cho, Kim, 2015; Oades-sese, Esquivel, 2006; van der Zee, van Oudenhoven, 2013);
- **self-efficacy** (Ataca, Berry, 2002; Driscoll, Torres, 2013; Mak, Tran, 2001; Zheng, Berry, 1991);
- **interní kontrola** (Selby, Braunack-Mayer, Moulding, Jones, Clark, Beilby, 2009, Valentine, Godkin, Doughty, 2008; Ward, Kennedy, 1992).

Nicméně výsledky jednotlivých studií jsou jen zřídka konzistentní. Pravděpodobně je tomu tak z důvodu, že se nejedná pouze o samotné osobnostní charakteristiky, nýbrž o soulad (Berry, 1997; Ward, Chang, 1997) osobnostních charakteristik s novým kulturním prostředím, tedy o tzv. **kulturní fit**.

Roesch, Wee, Vaughn (2006) ve své studii zjistili, že osobnost, konkrétně osobnostní rysy Big Five, více než se samotnou akulturací souvisí se způsobem vyrovnání se stresem (coping style):

- s vyššími hodnotami na škále neuroticismu byly prokázány výraznější tendence směrem na emoce zaměřenou strategii (vyhledávání emoční opory) a vyhýbání se (užívání drog, alkoholu, odpojení se, sebeobviňování);
- extraverte, svědomitost a otevřenost pozitivně korelovaly se strategií zaměřenou na problém (aktivní řešení, plánování) a strategií zaměřenou na emoce (pozitivní přerámování, humor, akceptace);
- u přívětivosti byla také prokázána souvislost s aktivním řešením a humorem.

Klasické osobnostní dotazníky mohou spíše predikovat tendence vyrovnávat se se zátěží a s novým prostředím než úspěšnou adaptaci na novou kulturu. Závěry této studie naznačují fakt, že individuální osobnostní charakteristiky jsou pouze jednou dimenzí podmínek utvářejících kontext akulturace. Osobnost může vstupovat do volby, jakým způsobem se daný jedinec zachová v situaci interkulturního kontaktu nebo jaké chování bude obecně preferovat, tedy i jakým způsobem se bude vyrovnávat s náročnou životní událostí. Tyto preferované tendence však nemusí být vždy stejně efektivní v různých kulturách. Právě interkulturní kompetence může lépe reagovat na otázku akulturace právě proto, že jedinec by měl být schopen využívat různé strategie jednání s ohledem na danou situaci i přes individuální preference dané naší osobností.

### 4.1.2 Interkulturní kompetence

Ve snahách pochopit, jak osobnost přispívá k úspěšné adaptaci, se vedle měření dílčích osobnostních charakteristik dostala pozornost také tématu interkulturní kompetence. Předchůdce interkulturní kompetence můžeme sledovat ve snahách definovat osobnostní charakteristiky vycházející z klasické teorie rysů speciálně upravené pro interkulturní adaptaci. Takovýmto příkladem je Dotazník multikulturní osobnosti (van der Zee, van Oudenhoven, 2000), který mapuje kulturní empatii, otevřenost mysli, iniciativu, emoční stabilitu a flexibilitu.

Koncept interkulturní kompetence se typicky skládá z několika vzájemně propojených komponent, které byly oproti obecným osobnostním charakteristikám vyvinuty přímo pro účely interkulturní adaptace. Díky využití kompetence jakožto teoretického základu model umožní pokrýt širší pole než klasické teorie osobnosti a umožní tak lépe předvídat výsledky akulturace (van de Vijver, 2008).

Cui, van den Berg, Jiang (1998) navrhli model interkulturní efektivity zahrnující 3 oblasti: kompetence komunikace, kulturní empatie a komunikační chování.

Za účelem měření a predikce úspěšné interkulturní adaptace byla vyvinuta škála potenciálu interkulturní adaptace (Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim, Arak, 2001). Podle tohoto modelu interkulturní kompetence se skládá ze čtyř oblastí: regulace emocí, otevřenost, flexibilita a kritické myšlení. Zároveň také došli k závěru (Matsumoto, LeRoux, Robles, Campos, 2007), že koncept interkulturní kompetence slouží lépe pro predikci úspěšné interkulturní adaptace než tradiční osobnostní škály.

Van de Vijver (2008) na základě zobecnění dosavadních studií navrhuje dva obecné faktory interkulturní kompetence:

- **schopnost zvládat diverzitu** (empatie a otevřenost): interkulturní senzitivita, ochota upustit od vlastních norem, pokud nejsou pro jiný kontext vhodné;
- **odolnost vůči stresu, strategie zvládání stresu** (tlumit problémy, se kterými se jedinec setkává v novém prostředí).

### 4.1.3 Kultura a jazyk

Odlišnost kultur neboli **kulturní vzdálenost** také vstupuje do utváření podmínek procesu akulturace. Obecně lze uplatnit pravidlo, že pravděpodobnost úspěšné adaptace klesá s rostoucí odlišností jednotlivých kultur (Berry, 1997). Čím více jsou od sebe jednotlivé kultury a jejich tradice vzdálené, tím snadnější je dostat se do konfliktu názorů, postojů či norem, rostou nároky v oblasti kulturního učení a porozumění novým vzorcům chování. Často tak kulturní vzdálenost může do procesu vstupovat jako moderující proměnná mezi osobnostními charakteristikami a adaptací (Van de Vijver, 2008; Ward, Kennedy, 1992; Ward, Searle, 1991).

Na individuální úrovni lze tedy říci, že vznikají větší nároky v oblasti uplatnění interkulturní kompetence, pokud osobnost jedince není v souladu s preferovaným chováním dané kultury. Pokud naopak osobnost jedince kopíruje podporovaný způsob jednání v dané kultuře, interkulturní kompetence nebude tolik třeba. Tak můžeme často docházet k částečně omezeným závěrům, že extraverte obecně podporuje pozitivní adaptaci na nové kulturní prostředí. V případě, že budeme realizovat výzkum na vzorku cizinců na území USA, tedy odkud pochází převážná většina studií v oblasti akulturace, extraverte bude v souladu s dominantní kulturou, a tudíž lze očekávat, že bude dobrým prediktorem pro úspěšnou adaptaci. V případě vzorku respondentů adaptujících se na asijské kultury však naopak introverze může být podpurným faktorem pro úspěšnou adaptaci.

**Znalost jazyka nového prostředí** lze také považovat za snížení kulturní vzdálenosti a podporu interkulturního kontaktu (Ataca, Berry, 2002). Tento aspekt se však může výrazně lišit v závislosti na věku dané osoby, která akulturací prochází, a tedy i otázkou, jak osvojování si druhého jazyka zasahuje do osvojení si jazyka prvního, případně zda se jedná o bilingvní osvojení si jazyka, či „pouhé“ učení se cizího jazyka hostitelské společnosti.

Oades-Sese, Esquivel (2006) se také zaměřili na specifickou podoblast kultury – jazyk a jazykovou kompetenci. Poukázali na bilingvismus a podporu hry v domácím jazyce jako na významný faktor pro socio-emocionální vývoj dítěte v rámci procesu akulturace. Hispánské děti žijící v USA v předškolním věku, které měly dobře osvojený jeden z jazyků, zatímco se učily ten druhý, se úspěšněji adaptovaly na nové kulturní prostředí než děti, které neměly dostatečně osvojený ani jeden z jazyků. Na první pohled se zdá tento závěr být logický. Co je však na něm zajímavé a jde v ruku v ruce s literaturou o bilingvním vývoji dítěte, je fakt, že stačil alespoň jeden jazyk na dobré úrovni, tedy i jazyk původní kultury, zatímco byl osvojován ten druhý. O to víc jsou pak zajímavé další výsledky této studie, které dále popisují profil

hispánských dětí, které byly monolingvní anglicky hovořící, ale vystaveni španělštině doma, také jako rizikový profil pro úspěšnou adaptaci a socio-emocionální vývoj dítěte. Tedy obecně lze říci, že podpora bilingvního vývoje nezávisle na tom, který z jazyků je dominantní, může pozitivně podpořit adaptaci dítěte na nové kulturní prostředí.

#### **4.1.4 Socioekonomický status a vzdělání**

Úroveň vzdělání a socioekonomický status jsou vzájemně propojeny více než jiné individuální charakteristiky vstupující do procesu akulturace. Vysoká úroveň společenského postavení a vzdělání bývá obecně považována za pozitivní zdroj a podporu adaptace v rámci akulturace, respektive nízká úroveň socioekonomického statusu a vzdělání bývá často spojována s negativním dopadem v oblasti adaptace na nové kulturní prostředí (Agbemenu, 2016; Canabal, Quiles, 1995; Cook, Tseng, Tam, John, Lui, 2017; Fitzgerald, 2010; Gallo, Shivpuri, Gonzalez, Fortmann, Monteros, Roesch, Matthews, 2013).

Jednak vzdělání samo o sobě může podporovat lepší připravenost a vlastní zdroje v oblasti analytických schopností a řešení problematických situací, což bývá pozitivní při adaptaci. Dále vzdělání často souvisí s dalšími podpůrnými zdroji jako je příjem, povolání, sociální sítě, ale i se samotnou volbou cílové země na základě znalosti jazyka, historie či hodnot nové společnosti (Berry, 1997).

Ačkoliv vzdělání a socioekonomický status bývají často spojovány s vyšší osobní spokojeností, lepším zdravotním stavem, osobní pohodou a lepší adaptací na nové kulturní prostředí celkově, imigranti a uprchlíci často trpí devalvací těchto hodnot při usazení se v nové zemi. Tento fakt pak následně může způsobovat opět nárůst prožívané míry stresu. Toto se zejména týká skupiny imigrantů s vyšším vzděláním a společenským postavením ve své mateřské zemi, které nelze snadno přenést do nové společnosti. I přes předchozí vzdělání a pracovní zkušenosti dochází k znehodnocení dovedností a schopností osvojených před migrací jak z důvodu reálných rozdílů u pracovních nároků, tak z důvodu limitované společenské mobility či různých předsudků zakotvených ve stávající společnosti (Dow, 2011).

V rámci studie tureckých imigrantů žijících v Montrealu (Aycan, Berry, 1996) byly dvě třetiny z nich i přes vysokou úroveň vzdělání nezaměstnány či zaměstnány pod úroveň jejich kvalifikace. Takováto ztráta společenského postavení, nezaměstnanost či zaměstnání pod

úroveň dosaženého vzdělání a profesních zkušeností měla negativní vliv na psychickou pohodu a adaptaci na nové prostředí.

Ataca, Berry (2002) popsali také souvislost socioekonomického statutu s preferencí akulturační strategie, kdy vysoká úroveň socioekonomického statutu u manželských párů tureckých imigrantů žijících v Kanadě souvisela s výraznější preferencí pro integraci a asimilaci oproti celkovému vzorku, kdežto u manželských párů s nízkou úrovní socioekonomického statutu převažovala výrazněji tendence separace.

#### **4.1.5 Pohlaví**

Otázka pohlaví může do procesu akulturace zasahovat, jak co se rozhodování o imigraci týče, tak i do samotného prožívání a výsledného zapojení do nové společnosti (Pedraza, 1991).

V otázce, které pohlaví si v procesu akulturace vede lépe, se ukazuje, že to často bývají ženy, které jsou více rizikovou skupinou (Aroian, Norris, Chiang, 2003; Ataca, Berry, 2002; Berry, 1997; Kimbro, 2009; Lorenzo-Blanco, Cortina, 2013).

Například v rámci studie vlivu akulturace na zdraví u skupiny latinskoamerických imigrantů v USA (Lorenzo-Blanco, Cortina, 2013) se ukázalo, že změna kulturního prostředí je obecně doprovázena zvýšenou četností depresivních symptomů a kouření u obou pohlaví. U žen však tyto tendence byly výraznější než u mužů.

Zejména ženy „uprchlice“ jsou pak vystaveny riziku v podobě sexuálního zneužití, násilí a posttraumatického stresového syndromu. Tím se oproti mužům snadněji dostávají do situací, ve kterých prožívají pocity úzkosti a stresu (Carballo, Grocutt, Hadzihasanovic, 1996).

Na otázku pohlaví a akulturace lze odpovědět ale jen omezeně bez zohlednění dalších faktorů jako je socioekonomický status a vnímání role ženy a muže v jednotlivých kulturách. Právě spojení ženského pohlaví a nízkého socioekonomického statusu se ukázalo u skupiny tureckých imigrantů v Kanadě jako nejvíce riziková kombinace pro psychickou pohodu (Ataca, Berry, 2002). V další studii imigrantů z bývalého Sovětského svazu se jako nejvíce riziková skupina ukázala skupina ženatých mužů v důchodu (Aroian, Norris, Chiang, 2003).

Rizikový faktor typicky pro ženy v rámci akulturace představuje situace, kdy se nové kulturní prostředí výrazně liší od toho původního v pojetí ženské role. Snaha o osvojení si



nových rolí nabízených stávající společností tak může uvést ženy do vnitřního konfliktu s rolí původní (Berry, 1997).

Naopak Pedraza (1991) uvádí řadu případů, které poukazují na ženy jakožto úspěšnější pohlaví při akulturaci v podobě lepších příležitostí, naplnění ambicí a cílů, dosažení lepšího kulturního souladu, rychlejší adaptace na nové podmínky. Zároveň také upozorňuje na metodologické nedostatky řady studií, které mohou mít za důsledek inkonzistenci výsledků sledujících roli pohlaví v akulturaci. Často je totiž opomíjeno rozdělení psychologické a sociokulturní složky adaptace. Ženy totiž mohou prožívat více negativních emocí a referovat o menší životní spokojenosti (psychologická složka), ale zároveň se rychleji zapojit do nové společnosti (sociokulturní složka).

Beiser (2009) poukazuje na fakt, že efekt pohlaví na odlišné prožívání akulturačního stresu se může lišit v samotném průběhu akulturace. Díky longitudinální studii se mu totiž podařilo sledovat dvojí projev prožívání stresu – depresivní symptomy, které přetrvávají v čase, a tím pádem je lze považovat více jako predispoziční, a depresivní symptomy, které v průběhu času odezní, a tudíž je lze přisoudit situaci a spíše je považovat za indikátor akulturačního stresu. Těsně po příjezdu uprchlíků do cílové země muži prokazovali vyšší hodnoty na škále depresivity než ženy. V průběhu několika let hodnoty na depresivní škále u mužů klesly výrazně rychleji než u žen. Po deseti letech života na novém území se hodnoty depresivity vyrovnaly většině podobných studií, tj. ženy vykazovaly vyšší hodnoty než muži. Tyto tendence naznačují, že muži byli předmětem akulturačního stresu více než ženy.

#### **4.1.6 Věk**

Věk v době migrace může také významně ovlivnit podmínky akulturace (Berry, 1997, Kimbro, 2009). V tomto případě je důležité rozlišovat věk při změně prostředí, věk v době sledování akulturace a dosavadní délku pobytu. Obecně převládá názor, že čím nižší věk v období zahájení procesu akulturace, tím snazší průběh (Beiser, Edwards, 1994).

Zdá se, že výhodné období pro akulturaci je období ještě před vstupem do školy. Zároveň velké pozornosti se dostává zejména období přechodu mládí a dospělosti. Tyto obtíže lze interpretovat z pozice hledání identity (osobní a kulturní) či střetu požadavků ze stran rodičů a vrstevníků, které jsou v tomto období nejvíce v tenzi (Berry, 1997).

Naopak nejvíce rizikovou věkovou skupinou je období dospělosti a stáří (Beiser, Edwards, 1994), zejména pak v důchodovém věku (Aroian, Norris, Chiang, 2003). Tato skupina se totiž snadno dostane do sociální izolace, obtížněji si osvojí cizí jazyk a zpravidla bývá méně ochotná měnit své dosavadní zvyky.

Otázku věku jako podmínky pro akulturaci je zároveň potřeba zvažovat s ohledem na stadia socio-emocionálního vývoje a diskutovat, zda sledované projevy jsou opravdu ukazatelem specifik akulturace či se jedná spíše o vývojové faktory způsobené daným stadiem, kterým jedinec prochází.

Jedním z takovýchto příkladů jsou studie imigrantů z bývalého Sovětského svazu na území Německa. První ze studií (Michel, Titzmann, Silbereisen, 2012) se zaměřila na symptomy depresivity u skupiny čerstvých (nově příchozích) a zkušených (již nějakou dobu na území pobývali) imigrantů v porovnání s jejich vrstevníky z hostitelské společnosti. Skupina zkušených imigrantů projevovala stejný nárůst depresivních nálad jako jejich vrstevníci v průběhu 3 let v souladu s typickým vývojem v tomto období. Skupina nově příchozích vykazovala na začátku studie vyšší hodnoty depresivních nálad než více zkušení imigranti, tyto hodnoty zároveň v průběhu studie zůstaly stabilní. Postupně se však hodnoty depresivních nálad u nově příchozích a již zkušených imigrantů v čase dostaly na podobnou úroveň. Takovéto výsledky naznačují, že při sledování psychologické adaptace u populace imigrantů je potřeba brát v potaz jak vliv akulturace, tak i vývojové změny typické pro konkrétní věk.

Druhá ze studií (Titzmann, Silbereisen, 2012) naopak sledovala rozdíly v očekávání ve vztahu k období přijetí samostatnosti u imigrantů v období rané (12,5 let) a pozdější (16 let) adolescence oproti jejich vrstevníkům z majoritní společnosti. Vzhledem k tomu, že se nepodařilo prokázat rozdíl mezi sledovanými skupinami, výsledky naznačují, že tyto změny v chování mohou být spíše podmíněny vývojovým stadiem než samotnou akulturací.

#### **4.1.7 Motivace**

Motivace k relokaci může také pomoci porozumět individuálním potřebám jedinců v procesu akulturace. Paat (2013) rozděluje motivaci k migraci do třech základních kategorií, tj. ekonomické, sjednocení rodiny a politické důvody.

##### **Ekonomické**

Důvodem ekonomické imigrace je vidina lepších životních podmínek, pracovních příležitostí či dostupnosti vzdělání pro vlastní děti. Většinou se jedná o racionální a proaktivní podobu rozhodování, kdy se zvažuje potenciální zisk oproti nákladům a ztrátám. Celá řada ekonomických migrantů tak očekává, že při změně území zúročí svůj lidský kapitál (vzdělání, pracovní dovednosti a zkušenosti) a navýší tak celkový zisk. Někteří očekávají, že k naplnění dojde skrze generaci dětí, nikoliv přímo. Z těchto důvodů se typicky jedná o lidi, kteří jsou ambiciózní, motivovaní a mají zdroje. Tato skupina však často naráží na situace, kde jejich dosavadní lidský kapitál není zcela přenositelný z jedné kultury na druhou, a mohou čelit značné frustraci, sociální izolaci a diskriminaci.

V rámci studie skupiny profesně vysoce kvalifikovaných tureckých imigrantů v Německu a Kanadě (Ozcurumez, Aker, 2016) se ukázalo, že vidina lepšího výdělků nehraje nejdůležitější roli při výběru destinace pro migraci. Mezi hlavními důvody při výběru respondenti uváděli příležitosti pro profesní a kariérní růst a lepší vzdělání.

##### **Sjednocení rodiny**

Dalším důvodem pro imigraci bývá rodina a její sjednocení. Pro tento typ migrace je typická celkově nižší úroveň dosaženého vzdělání, a tedy i obtížnější uplatnění na trhu práce v cílové zemi. Na druhou stranu je pro tuto skupinu výhodou dostupnost sociální opory v podobě vztahů, které má navázané člen rodiny, který již na novém území nějakou dobu pobývá. Hlavní devízou této kategorie je tedy sociální kapitál a emoční podpora členů rodiny. Skrze sociální sítě a vztahy pak migranti mohou snáz hledat práci či získávat informace či si vybírat místo pro život. Úzké vazby v rámci komunity imigrantů však mohou způsobit jistou izolaci od hostitelské společnosti.

##### **Politické**

Opuštění své vlastní země z politických důvodů představuje akt nedobrovolný, který je reakcí na život ohrožující podmínky v domácím prostředí jako je válka, politická represe, etnické nebo náboženské konflikty. Z těchto důvodů jsou jedinci často vystaveni traumatickým zážitkům před přesunem i v jeho průběhu. Političtí imigranti jsou často finančně nesoběstační, závislí na podpoře státu či neziskových organizací při adaptaci, fyzicky i duševně

traumatizovaní, často neovládají jazyk hostitelské společnosti, čelí ztrátě sociálního statusu a přetrhání dosavadních rodinných a společenských vazeb, obtížně hledají novou identitu a navazují nové vztahy, trpí posttraumatickým syndromem a depresí.

#### 4.1.8 Sociální opora

Bochnerova studie zahraničních studentů (Bochner, Hutnik, Furnham, 1985) potvrzuje fakt, že lidé za pobytu v cizí kultuře posilují či navazují kontakt s různými druhy sociálních sítí. Každá tato sociální síť má pro jedince charakteristický psychologický význam a v závislosti na svém významu jsou také tyto sítě i specificky využívány. **Primární sociální síť** tvoří přátelé ze stejného kulturního zázemí, kteří danému jedinci nabízí emoční podporu. Čím silnější jsou vazby v rámci této sítě, tím má jedinec více příležitostí utvrdit své vlastní kulturní dědictví a jeho kulturní identita je tak výraznější. Další síť tvoří **vztahy s obyvateli hostitelské země** a její funkce je z velké části instrumentální – zprostředkování akademických a profesních cílů, poskytování informací. Ačkoliv vztahy s místními obyvateli nabízí spoustu výhod, tato síť bývá zpravidla nejslabší. Třetí skupina je tvořena **vztahy s ostatními cizinci**, kteří nepocházejí ze stejné země. Funkce této sociální sítě staví na bázi sdílení role cizince a poskytuje velkou část sociální opory danému jedinci. Ukázalo se, že sociální síť sestavená ze členů stejného kulturního zázemí může pro jedince představovat vedle podpory také zdroj stresu. Mezi negativní aspekty monokulturní sociální sítě patří zejména diskriminace, omezení schopnosti naučit se hostitelský jazyk a nízké povědomí o kultuře hostitelské země (Maundeni, 2001).

## **4.2 Podmínky akulturace na skupinové úrovni**

Kontext, při kterém dochází k akulturaci, představuje jednu z klíčových proměnných, které vstupují do celého procesu. Díky interkulturní identitě, kterou si každý z nás neseme, nelze interkulturní kontakt nikdy eliminovat pouze na úroveň samotného jedince. Pocitem sounáležitosti s jistou kulturou a kulturními hodnotami okamžitě reprezentujeme jisté skupiny. Kontext interkulturního kontaktu je tedy ve své podstatě vždy skupinový, byť se může jednat o kontakt dvou jedinců. Můžeme také pociťovat náležitost k více kulturním skupinám současně anebo jednotlivé rysy naší kulturní identity mohou vystupovat do popředí v návaznosti na to, s kým se dostaneme do kontaktu. V rámci této kapitoly představíme jedny z nejvýraznějších charakteristik skupin, které mohou vstupovat do procesu akulturace a vytvářet specifický kontext daných událostí.

Interaktivní model akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) se zaměřuje právě na popis podmínek utvářejících kontext na takovéto skupinové úrovni. Podle tohoto modelu se na výsledku akulturace podílí podmínky definované jak hostitelskou společností, tak tou nově příchozí.

Aspekty podmínek akulturace skupinové úrovně lze rozdělit do několika kategorií (Arends-Tóth, Vijver, 2006):

- **kulturní dimenze a vlastnosti skupin vázané na jejich kulturu;**
- **postoje a politika hostitelské společnosti;**
- **typ migrace a vlastnosti migrující skupiny;**
- **vztahy mezi skupinami minoritní a dominantní společnosti.**

Kulturní dimenze poukazují na fakt, že skupiny vycházející z různé kulturní tradice se navzájem liší. Členové jednotlivých skupin si pak do interkulturního kontaktu s sebou přináší jisté předporozumění vázané právě na jejich kulturní původ. Čím více se jednotlivé kultury podobají, tím spíše budou jejich představitelé interpretovat dané jevy podobným způsobem. Postoje hostitelské společnosti vůči minoritním skupinám v podobě imigrační a integrační politiky lze chápat jako politicko-společenské uspořádání vztahů, kdy hostitelská společnost definuje, jaké skupiny a za jakých podmínek mohou vstoupit na území a jakým způsobem se mohou angažovat v rámci veřejného života a jakou podporu mohou očekávat od majoritní společnosti. Typ migrace naopak určuje trvání kontaktu, jeho dobrovolnost, míru

angažovanosti a statut migrující skupiny. Vztah mezi hostitelskou a minoritní skupinou navíc obohacuje podmínky akulturace o aspekt dynamiky, jak moc si jsou skupiny vzájemně podobné a prostupné či představují hrozbu či potenciální zisk.

#### 4.2.1 Kulturní dimenze a vlastnosti skupin vázaných na jejich kulturu

Jednotlivé kultury se více či méně mezi sebou liší. V dnešní době existuje jen málo homogenních společností. Většina společností se skládá z celé řady skupin, které se liší a považují se za odlišné s ohledem na etnickou identitu, jazyk, zvyky a další charakteristické znaky. Tyto odlišnosti lze nalézt na všech úrovních projevů. Jen některé lze ale pozorovat pouhým okem, ostatní odlišnosti mohou být zakořeněny mnohem hlouběji v hodnotovém systému či samotných základních předpokladech dané kultury a mohou být tak rozmanitým zdrojem pro nedorozumění členů různých kultur.

Berry (2004) nabízí úhel pohledu, jak lze nahlížet na odlišnosti mezi jednotlivými kulturami, a podává přehled šesti kulturní dimenzí:

- **rozmanitost** je dimenzí, jež hodnotí společnosti na úrovni, zda lidé zastávají více homogenní či diverzifikované role, zda sdílejí společnou regionální či etnickou identitu či nikoliv;
- **rovnost** poukazuje na fakt, že kultury se liší také v tom, jak jsou lidé nahlíženi ve vztahu ke statusu, autoritě, zda je každý vnímán rovnocenně – každý má právo na stejnou odměnu či je ve společnosti rozdělení moci respektováno nerovnoměrně na základě statusu či pevně dané hierarchie.;
- **konformita** se vztahuje k tendencím k odlišnostem mezi kulturami v tom, jak moc jsou lidé svazováni systémem norem a společenskými povinnostmi či jsou relativně volni dělat to, co sami chtějí;
- **bohatství** se naopak týká odlišností mezi distribucí bohatství u členů jednotlivých společností – je toto bohatství rozděleno relativně rovnoměrně či spočívá v rukou jen několika etnických či rodových skupin;

- **prostor** patří také mezi základní odlišnosti mezi kulturami, a to zejména v jeho vnímání a využití např. v souvislosti s bydlením, veřejnými prostranstvími či v interpersonálním kontaktu;
- **čas** a zejména jeho vnímání a využívání je stejně jako prostor kulturní dimenzí, jež není zcela evidentní pro ty z nás, jež mají jen omezenou zkušenost s interkulturním kontaktem. Proto také tyto dvě dimenze mohou v interkulturním kontaktu způsobovat nejedno nedorozumění mezi účastníky interakce.

Na základě rozsáhlého výzkumu na přelomu 70. a 80. let, ve kterém zkoumal postoje zaměstnanců napříč mezinárodní společnosti IBM, Hofstede (Hofstede, Hofstede, 2005) vytvořil rozdělení kulturních dimenzí do 4 dvoudimenzionálních škál: vzdálenost moci (power distance), kolektivismus versus individualismus (individualism), feminita versus maskulinita (masculinity) a vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance). Později doplnil koncepci o pátou a šestou dimenzi, tj. dlouhodobá – krátkodobá orientace a požitkářství – zdrženlivost.

Pomocí těchto šesti univerzálních dimenzí lze také sledovat rozdíly mezi kulturami:

- **vzdálenost moci (PDI):** Power distance index neboli index vzdálenosti moci poukazuje na fakt, že kultury se od sebe vzájemně liší mírou, do jaké jejich členové přijímají nerovnoměrné rozdělení moci v dané společnosti. Tuto dimenzi lze definovat jako „...rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“ (Hofstede, Hofstede, 2005, s. 45);
- **individualismus vs. kolektivismus (IDV):** Tato škála reflektuje různorodost postojů vůči poslání jedince a skupiny v dané společnosti napříč kulturami. U kolektivistických společenství převažuje zájem skupiny nad zájmem jednotlivce, zda chování jedince je determinováno zájmy skupiny, se kterou je také daný jedinec úzce spjat. U individualistických společenství je naopak kladen důraz na jedinečnost každého člověka, na vyslovení vlastního názoru a na jeho osobní zájmy;
- **maskulinita vs. feminita (MAS):** Dimenze reprezentuje míru, do jaké jsou ve společnosti rozlišeny sociálně rodové role, tj. do jaké míry se od mužů očekává, že budou průbojní, silní, asertivní, na výkon zaměřeni, a naopak do jaké míry se od žen

očekává, že budou jemné, mírné, pokorné a orientované na kvalitu života. U maskulinních společností je kladen důraz odlišení mužských a ženských rolí a základními hodnotami společnosti jsou materiální úspěch a pokrok. Kdežto u feminních společností se rodové role překrývají, předpokládá se tedy, že obě pohlaví budou na vztahy a pocity orientované, skromné a jemné;

- **vyhýbání se nejistotě (UAI):** Kulturní dimenze UAI neboli míra (ne)tolerance k neurčitosti ve společnosti se zejména dotýká tématu vnímání odlišnosti, novosti a jinakosti ve společnosti, tedy do jaké míry členové jednotlivých kultur pocítují ohrožení v nejistých či neznámých situacích;
- **dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO):** Tato pátá dimenze byla do konceptu kulturních dimenzí doplněna později a pojednává o rozdílnosti zaměření buď na budoucí odměny, nebo na minulost a současnost. Při převaze dlouhodobé orientace ve společnosti jsou podporovány ctnosti týkající se vytrvalosti a šetrnosti. Naopak při převaze krátkodobé orientace, kde by vynaložené úsilí mělo přinést žádoucí výsledky rychle, je kladen důraz na úctu k „*tradicím, zachování ,tváře‘ a plnění společenských závazků*“ (Hofstede, Hofstede, 2005, s. 126);
- **požitkářství vs. zdrženlivost (IND):** Dimenze popisující do jaké míry společnost dává volný průběh uspokojení vlastních potřeb souvisejících se zábavou a užíváním si života versus takovéto uspokojení potřeb potlačuje a omezuje prostřednictvím sociálních norem (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Hofstede a McCrae (2004) dále využívají konceptu kulturních dimenzí a pětifaktorového modelu osobnosti pro analýzu osobnostních rysů napříč kulturami. Prokazatelné korelace, a tedy i vzájemná propojenost mezi osobnostními rysy a kulturními dimenzemi napříč kulturami, poukazují na fakt, že hodnoty osobnostních rysů na národní úrovni nejsou náhodné, ale odpovídají stabilně odlišnému a ustálenému systému hodnot, jenž je považován za výraz národních kultur. Toto tedy znamená, že vedle individuálních rozdílů mezi jedinci zahrnuje pětifaktorový model osobnosti také kolektivní komponentu společnou pro členy z jednoho kulturního prostředí.

Při střetu dvou různých kulturních prostředí lze tedy i očekávat, že dojde ke kontaktu lidí s tendencemi k odlišným osobnostním rysům na skupinové úrovni. Člen výrazně individualistické společnosti (např. USA, popř. většina zemí západní Evropy) se bude s velkou



pravděpodobností jevit na území kolektivistické společnosti (např. Čína, popř. většina asijských zemí) výrazně extrovertně oproti členům hostitelské společnosti.

Existuje celá řada rozdělení kulturních dimenzí (např. Triandis, 1996; Trompenaars, 1996), které bychom zde mohli jmenovat. Tyto koncepce se v celé řadě překrývají svými dimenzemi, podstatou všech zůstává ale neměnná, a to princip sdílení jistých vzorců chování na úrovni skupiny. Otázka však zůstává, do jaké míry jsou tyto koncepty aktuálně platné s ohledem na události minulých let, které vedly k jakési nové strukturaci populace v horizontu světa jako je například arabské jaro či uvolnění politického systému v Číně.

## 4.2.2 Postoje a politika hostitelské společnosti

Obecné postoje společnosti a politika v oblasti přistěhovalectví a integrace minoritních skupin dané země mají významný vliv na strategie zvolené v procesu akulturace obou zastoupených skupin (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) jak hostitelské společnosti, tak i nové příchozí komunity. Přičemž politika v oblasti imigrace představuje zejména rozhodnutí o tom, jaký počet a typ imigrantů z hlediska země původu bude do země přijat, zatímco politika v oblasti integrace minoritních skupin již sleduje přístupy daných státních orgánů vůči přijatým imigrantům a jejich snahy o zapojení do stávající společnosti. Některé společnosti podporují kulturní pluralismus a diverzitu, jiné se naopak kulturní různorodost snaží potlačit.

Přístup hostitelské společnosti vůči imigrantům lze rozdělit na pomyslné škále (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997), kde všechny ideologie sdílí základní předpoklad, že stát očekává, že minority přijmou veřejné hodnoty hostitelské země (uspořádání státu, zákony a lidská práva). Dále se však už liší v míře intervence a podpory státu v oblasti soukromých hodnot.

### **Pluralistická ideologie:**

- stát nezasahuje do sféry soukromých hodnot (náboženství, kulturní praktiky, jazyk, politické preference, ekonomické aktivity a volnočasové aktivity);
- veškeré aktivity spojené s osobními hodnotami jsou svobodné do míry, kdy respektují zákon daný státem;
- stát je navíc ochoten podporovat finančně společenské a soukromé aktivity minoritních skupin.

### **Civilní ideologie:**

- stát nemá mandát regulovat či definovat soukromé hodnoty, které jsou považovány za osobní svobodu;
- stát nepodporuje finančně aktivity spojené s kulturními hodnotami minoritních skupin.

**Asimilační ideologie:**

- stát očekává, že imigranti opustí jejich vlastní kulturní a jazykové odlišnosti a přijmou kulturu a hodnoty majoritní společnosti – to může být vyžadováno i pomocí specifických zákonů a státních regulací.

**Etnická ideologie:**

- stát má právo omezovat projevy soukromých hodnot svých občanů, zejména těch minoritních skupin;
- stát neočekává, že se přistěhovalci asimilují do hostitelské společnosti, protože je hostitelská společnost nepovažuje za rovnocenné členy společnosti – například nemají právo volit atd.

Zdá se (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000), že společnosti, které podporují kulturní pluralismus, vytváří pozitivní podmínky pro přistěhovalce. Takovýto přístup totiž vytváří méně tlaku na kulturní změnu či vyloučení přistěhovalců. Nicméně i tam, kde je pluralistická ideologie preferována, lze narazit na celou řadu obměn v přístupu k různým minoritním skupinám. Skupiny, které nejsou hostitelskou společností tak vítány, jsou pak vystaveny hostilitě, odmítnutí či diskriminaci, tj. podmínkám akulturace ohrožující úspěšnou adaptaci.

#### **4.2.3 Typ migrace a vlastnosti migrující skupiny**

Mezi hlavní faktory (Berry, 1997), které udávají charakter celému akulturačnímu procesu a ovlivňují výslednou adaptaci na nové kulturní prostředí, patří zejména typ migrace. Ten se liší povahou pobytu v cizím prostředí, a to zejména motivy k vycestování, délkou pobytu, dobrovolností a angažovaností migrující skupiny vůči novému prostředí. Některé skupiny do procesu akulturace vstupují dobrovolně (imigranti), zatímco jiné možnost volby nemají (uprchlíci, původní obyvatelstvo). Některé ze skupin vstupují do nového prostředí (imigranti, uprchlíci), kdežto jiné se do kontaktu s odlišnou kulturou dostávají na vlastním území (původní obyvatelstvo). Někteří vycestují na omezenou dobu (mezinárodní studenti a zaměstnanci), jiní naopak relokaci považují za trvalou.

Ačkoliv se základní průběh adaptace často výrazně neliší v návaznosti na typ skupiny, skupiny mohou preferovat odlišné akulturační strategie a může docházet k rozdílné míře prožívaných obtíží a s nimi spojeného akulturačního stresu (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987).

Berry (1997) se v pohledu na motivaci pro migraci zaměřuje na otázku dobrovolnosti v rozhodování, kde tuto míru vnímá jako reaktivní – proaktivní kontinuum, na jehož jednom konci je nucená migrace a negativní očekávání jedinců (často nazývaná jako reaktivní) a na druhém konci je dobrovolná migrace spojená s velkým pozitivním očekáváním (často nazývaná jako proaktivní). Nejvíce rizikovou skupinou jsou logicky ti jedinci, kteří jsou k migraci nuceni. Spolu s uprchlíky i skupina původních domorodých obyvatel vykazuje nejvyšší míru prožívaného akulturačního stresu oproti skupině dočasně vycestovaných (střední míra prožívaného stresu) a skupině imigrantů a etnických skupin (nižší úroveň prožívaného stresu). Zároveň se však zvýšené obtíže při adaptaci mohou vyskytovat i u skupiny vysoce motivovaných jedinců, kteří často mívají příliš vysoké a nerealistické očekávání vedoucí následně k frustraci při nenaplnění.

Udahemuka, Pernice (2010) ve své studii afrických imigrantů na Novém Zélandu prokázali spojitost mezi motivací pro migraci a akulturačními strategiemi. Dobrovolní migranti preferovali přizpůsobit se kultuře hostitelské společnosti, zatímco ti, co byli k migraci donuceni, tedy utíkali před nepříznivými podmínkami, měli větší tendenci uchovávat svou původní kulturu.

Vedle délky pobytu, dobrovolnosti a motivace dále přístup minoritních/migrujících skupin spoluutváří jejich vitalita. Vitalita skupiny (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000) představuje, do jaké míry klade skupina důraz na vlastní kulturní identitu. Čím více vitální skupina, tím větší pravděpodobnost, že se bude chovat jako unikátní jednotka s vlastní kolektivní identitou, kdy bude volit akulturační strategie podporující jejich vlastní preference oproti těm definovaným hostitelskou společností.

Mezi nejpočetnější takto specifické skupiny v interkulturním kontaktu patří:

- **turisti;**
- **dočasně vycestovaní** (studenti, mezinárodní zaměstnanci, misionáři atd.);
- **imigranti;**
- **uprchlíci.**

## **Turisti**

Zahraniční turisti představují nejpočetnější skupinu lidí se zkušeností s interkulturním kontaktem. Podle Světové turistické organizace lze za turistu považovat návštěvníka cizí země, jehož pobyt přesáhne hranici 24 hodin a jehož důvody pro vycestování jsou jiné než obchodní. Takové vycestování je dobrovolné a za účelem dovolené (WTO, 1995).

Lidé navštěvují cizí země z různých důvodů. Mezi motivy k vycestování v rámci turistiky patří zejména příroda, scenérie, architektura, sport, nakupování a například i sex, ale pouze minimální procento turistů vyjíždí do cizí země za účelem poznávání tamní kultury.

Míra kontaktu turistů s místní kulturou je různorodá a odvíjí se také od typu motivů pro vycestování do cizí země. Poznávání kultury však nebývá prvotním turistickým impulsem. Není časté, že se lidé v rámci turismu dostanou do intenzivnějšího kontaktu s prvky kultury navštívené země (tj. životní styl tamního obyvatelstva, hodnoty, kulturní tradice), většinou totiž pobývají v residencích s účastníky zájezdu, v hotelech, kde mluví jejich jazykem a jsou zaměřeni na potřeby turistů.

Vedle jedinců, jež v rámci turistiky navštěvují cizí země, vstupují na druhé straně také do tohoto vztahu i místní obyvatelé. Vliv turismu je evidentní jak na místní kulturu, životní styl původního obyvatelstva, tak i na celé prostředí hostitelské země. Hostitelská země může z turismu těžit výhody v podobě podpory statní ekonomiky, infrastruktury, modernizace služeb na jedné straně. Turismus však s sebou může také přinést i ohrožení v podobě narušení původních kulturních tradic a hodnotového systému, poškození přírodního bohatství či vykořisťování původních obyvatel ve prospěch turismu na straně druhé. V posledních letech nespokojenost místních obyvatel s přívaly turistů do jejich měst narůstá, příkladem mohou být protesty proti turistům v Barceloně.

Očekávání turistů bývají často nerealistická a jejich zkušenosti tak ze setkání s cizí kulturou mohou být za specifických okolností velmi stresující, někdy můžou dokonce vést až k zdravotním či duševním problémům (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

### **Sojourners – dočasně vycestovaní**

„Sojourn“ lze chápat jako dočasný, relativně krátkodobý (zhruba 6 měsíců až 5 let) a dobrovolný pobyt v novém prostředí mimo původní společenské zázemí a kulturu, který souvisí s konkrétním úkolem či úmluvou. Ve většině případů po splnění daného úkolu či ukončení úmluvy se předpokládá, že se daní účastníci výměny opět navrátí do svého původního prostředí (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

Lidé, kteří se takového procesu změny účastní, mají pevnější vztah k novému prostředí než turisti, ale oproti imigrantům a uprchlíkům tvoří méně zainteresovanou skupinu vůči hostitelskému prostředí.

Mezi tuto skupinu cestovatelů patří zaměstnanci, studenti, diplomati, vojáci, dobrovolníci, misionáři, majitelé letních sídel atd. Nejpočetnější zastoupení v rámci dočasně vycestované populace mají mezinárodní studenti a zaměstnanci, kteří vycestují z pracovních důvodů, tzv. expatrioti. Lidé tvořící tyto dvě skupiny bývají vzdělaní a často vysoce motivovaní pro vycestování do nového prostředí. Zatímco u mezinárodních studentů bývá časté, že se výměnných pobytů z velké části účastní studenti i z méně vyspělých zemí, u mezinárodního obchodu tomu bývá právě naopak a lidé často cestují v rámci svého zaměstnání do méně vyspělých zemí. Obecně lze tedy říci, že pohyb mezinárodních studentů a zaměstnanců nabývá opačného směru (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

### **Mezinárodní studenti**

Ačkoliv mezinárodní studenti rádi navazují kontakty se členy hostitelské společnosti a výhody plynoucí z těchto kontaktů jsou evidentní jak v rovině sociální, tak i psychické, množství takovýchto navázaných kontaktů je limitováno. Studenti zpravidla totiž navazují přátelství s lidmi, kteří pochází ze stejného kulturního prostředí jako oni. Obecně lze také říci, že oproti domácím studentům zažívají mezinárodní studenti větší obtíže při navazování přátelství v novém prostředí. Přestože domácí studenti, studenti stejné národnosti a ostatní mezinárodní studenti mohou poskytnout jak instrumentální, tak sociální oporu, výzkumy naznačují tendenci, že domácí studenti jsou více kontaktováni pro instrumentální složku opory, přičemž ostatní studenti, zejména ti ze stejného původního prostředí, jsou vyhledáváni pro socio-emocionální oporu. Zejména náročné situace pro mezinárodní studenty představuje akademická půda. Očekávání studentů a učitelů, pravidla interakce během výuky, vnímání a další prvky, jež jsou spojeny s akademickým prostředím, se napříč kulturami mohou výrazně lišit. Z takovýchto rozdílných elementů pak vyplývá, že od zahraničního studenta se vyžaduje

nejen adekvátní studijní výkon, ale také schopnost kulturně se přizpůsobit danému akademickému prostředí. Akademická, sociokulturní i psychologická adaptace zahraničních studentů po příjezdu může být dále ovlivněna zejména osobnostními rysy studenta, jazykovými schopnostmi, předchozí zkušeností se zahraničním pobytem a očekáváním. Obtíže spojené s adaptací na nové prostředí jsou nejvýraznější v průběhu raných fází pobytu a v průběhu času ubývají (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

Proces akulturace mezinárodních studentů a jejich zkušenost se zahraničním studiem může ovlivňovat hned několik faktorů současně, jako je např. věk, pohlaví, národnost, náboženství, socioekonomický status, kognitivní a komunikační styl, osobnostní charakteristiky či dřívější interkulturní zkušenost (Landis, Bennett, Bennett, 2004).

### **Mezinárodní zaměstnanci**

Osoby, které vycestovaly do zahraničí z pracovních důvodů, bývají ve většině případů vysláni svým zaměstnavatelem na určitou dobu do cizí země, ve které má organizace také své zastoupení. Pro tuto skupinu expatriotů je typické, že doba zahraničního pobytu je předem určena, zároveň mají jasné pracovní poslání či úkol, proč do zahraničí vyjíždějí. Pro efektivní splnění jejich úkolu budou muset být schopni se úspěšně zapojit do interakce s místními kolegy. Jejich pracovní kariéra bude ovlivněna, ať pozitivně či negativně, touto zkušeností a jejich počínáním si v této situaci. Zvýšené nároky na takového pracovníka vyplývají vedle obecných obtíží při adaptaci na nové kulturní prostředí v běžných životních situacích zároveň z kulturně odlišného pracovního prostředí, které vyžaduje každodenní interakci s kolegy, obchodní jednání s partnery, vedení podřízených atd. Při navrácení zpět domů pak tyto lidé mohou zažívat obtíže při readaptaci nejen na obecně kulturní prostředí, ve kterém žili i několik let, ale zároveň se musí reintegrovat do původní pracovní organizace.

Vedle základních komunikačních pravidel se takovýto jedinec potýká v pracovním prostředí také s odlišnými pracovními návyky. Jedny z nejproblematictějších oblastí v kulturním střetu v organizaci pak bývají řízení lidských zdrojů a obchodní aktivity, ty se totiž obtížně přenášejí přes hranice kulturních zvyklostí (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

Obchodní praktiky, které jsou úspěšné v Německu, již nemusí nacházet stejnou odezvu v jiných státech Evropy, např. v Řecku či ve Španělsku. Mezi jednu z nejrozsáhlejších studií (Hofstede, Hofstede, 2005), jež prokazuje kulturní odlišnost v rámci jedné společnosti napříč

zeměmi, patří Hofstedeho práce z přelomu 70. a 80. let. V průběhu sedmi let zkoumal Hofstede postoje zaměstnanců mezinárodní společnosti IBM. V rámci této studie bylo administrováno přes 100 000 dotazníků v 71 zemí. Na základě analýzy výsledků z dotazníkového šetření pak vzniká i známá teoretická koncepce Hofstedeho kulturních dimenzí.

### **Imigranti**

Přistěhovalce v rámci rozlišení typologie skupin, jež se ocitají v odlišném kulturní prostředí, tvoří lidé, kteří se liší od ostatních mezinárodních cestovatelů ve vztahu k motivaci pro vycestování a úrovni vazby vůči zemi relokace. Mezi skupinu imigrantů se pak počítá první generace přistěhovalců, kteří se narodili v zemi svého kulturního původu. Generace potomků těchto přistěhovalců jsou již zařazovány do skupiny členů společné etnokultury. Oproti uprchlíkům, kteří jsou donuceni opustit svou vlast, imigranti se na základě vlastního rozhodnutí stěhují do cizích zemí v důsledku vidiny lepšího osobního, rodinného, sociálního, finančního či politického zázemí. Mnoho lidí z méně vyspělých zemí odchází do těch vyspělejších za vidinou získání lepší životní úrovně, jedna z nejvýraznějších motivací pro přistěhovalce zpravidla bývá právě jejich současná ekonomická situace. Pokud se lidé rozhodnou ať z ekonomických, osobních či politických důvodů opustit svou mateřskou zemi, většinou se jedná o dlouhodobou záležitost, pokud ne trvalou. Ve srovnání se členy hostitelské společnosti přistěhovalci často pocházejí z nižší socioekonomické úrovně a jsou méně spokojeni se svým zaměstnáním (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

USA patří v počtu přistěhovalců za rok do přední pozice ve srovnání s ostatními cílovými zeměmi. Postoje americké společnosti vůči přistěhovalcům se však v průběhu času výrazně změnily. Imigranti, kteří přicházeli v raných fázích přistěhovaleckých vln, byli vnímáni jako lidé, jež zásadně a pozitivně přispěli na tvarování americké společnosti, ekonomie a kultury. Naopak imigranti, jež žádají o vstup do země dnes, bývají vnímáni přinejmenším ambivalentně, často však s nedůvěrou a hostilitou. Současný vývoj společnosti však poukazuje, že postoje vůči imigrantům v USA by opět mohly zaujmout pozitivnější trend (Simon, 2007).

Espenshade a Hempstead (1996) poukazují na spojitost postojů vůči imigrantům s procentem nezaměstnanosti. Čím větší nezaměstnanost, tím méně přívětivé postoje vůči přistěhovalcům zastává dominantní společnost.



## **Uprchlíci**

Skupinu uprchlíků tvoří lidé, kteří opouští svou rodnou zemi nedobrovolně a pod nátlakem či hrozbou pronásledování a hledají útočiště v jiné zemi. Oproti ostatním skupinám v mezinárodním kontaktu se uprchlíci vyznačují zejména nedobrovolným opuštěním vlastní země a traumatickými zážitky předcházejícími migraci (Ward, Bochner, Furnham, 2001).

Největší počet uprchlíků se objevuje zejména v návaznosti na období válek či utlačování etnických menšin v rámci jedné země. Typickými cílovými zeměmi pro uprchlíky zpravidla bývají Austrálie, Kanada, Finsko, Nizozemí, Nový Zéland, Norsko, Švédsko a USA (Roysircar, Pimpinella, 2008).

Téměř polovinu všech uprchlíků tvoří děti. Každým dnem narůstá počet uprchlických dětí o pět tisíc (Goździak, 2005).

V současné době je na světě utlačováno více jak 60 národů, které čelí válečnému ohrožení, genocidě či etnickým konfliktům. Americká komise pro uprchlíky odhaduje počet uprchlíků na třicet pět miliónů lidí, což je dvacetkrát vyšší číslo než před padesáti lety. Pro tuto skupinu, jež se ocitá na území odlišného kulturního zázemí, je typické neuspokojení základních lidských potřeb jako je strava, oblečení, lékařská péče či střecha nad hlavou. Skupinu uprchlíků tvoří zejména lidé, kteří ztratili přátele, rodinu, domovy, zaměstnání a osobní vlastnictví. Často se ocitly na pokraji smrti a byli svědky násilí, mučení či vraždy svých blízkých. Takovéto zážitky pak mohou způsobit trvalé trauma či vážné narušení duševní pohody, jež pak dále komplikuje postmigrační adaptaci na nové prostředí (Bemak, 2006).

#### **4.2.4 Vztah společnosti původní a hostitelské**

Pohled na vztahy mezi skupinami v interkulturním kontaktu přináší do úvah o akulturaci rovinu dynamiky a různých sil, kterými na sebe jednotlivé skupiny navzájem působí. Tyto síly mají svůj typický směr a energii, jež také určují následný průběh a výsledek akulturace. Mezi nejčastěji zmiňované vlastnosti vztahu mezi skupinami pak patří podobnost, předpokládaný výsledek kontaktu a prostupnost hranic.

##### **Podobnost**

Podobnost mezi členy různých skupin (etnikum, rasa, věk, povolání, postoje, hodnoty) zvyšuje pozitivní hodnocení daných skupin navzájem (Tajfel, Turner, 2004).

Lze tedy předpokládat, že vnímání podobnosti druhé skupiny povede k snazší akceptaci ústící v integrační či asimilační orientaci, zatímco odlišnost skupin bude podporovat marginalizační mód akulturace (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000).

##### **Předpokládaný výsledek kontaktu**

Pokud je výsledek kontaktu mezi skupinami vnímán jako ohrožující, členové dvou různých skupin k sobě zaujmou spíše hostinní postoje. Naopak pokud kýženého cíle lze dosáhnout pouze pomocí spojení sil obou skupin, kontakt daných skupin vyústí v kooperaci a pozitivní postoje (Tajfel, Turner, 2004).

Dominantní společnost zaujme integrační orientaci v kontaktu s jinou skupinou, pokud dominantní skupina vnímá minoritní skupinu spíše jako možnost obohacení než hrozbu společnosti. Naopak dominantní společnost bude preferovat separační či marginalizační orientaci vůči minoritní skupině v případě, pokud vnímaná možnost ohrožení převýší možnost obohacení společnosti (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000).

##### **Prostupnost společenských hranic**

Členové skupin s prostupnějšími společenskými hranicemi budou vykazovat menší identifikaci s původní skupinou a menší posun v pozitivním hodnocení původní skupiny oproti ostatním skupinám. Neprostupné společenské hranice skupiny tedy mohou vést spíše k integračním či separačním strategiím akulturace (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000).

Podmínky akulturace pokládají základní stavební kámen celému procesu akulturace. Proto nejspíš také přitáhly tolik pozornosti v rámci psychologického výzkumu. Kdybychom totiž byli schopni veškeré podmínky zachytit, popsat a vysvětlit, dokázali bychom také předem říci jaké strategie u daného jedince budou převládat a jak se projeví v reálném chování. V podstatě o to se taky převážná většina výzkumu akulturace také snaží. Bohužel ne zcela s jednoznačnými úspěchy.

Ptáme se často po jednotlivých charakteristikách, které vedou k pozitivní adaptaci na nové kulturní prostředí. Klademe si otázku, kdo je více v ohrožení. Ženy? Muži? Mladí, staří, vzdělaní, extroverti, imigranti nebo uprchlíci? Jak jsme na předchozích stránkách poukázali, odpovědi nejsou jednoduché. Nelze ukázat jediný aspekt individuální charakteristiky a označit ho za samostatný prediktor. Naopak, tyto charakteristiky se nám ukazují ve vzájemné provázanosti. V okamžiku, kdy se začneme na tyto jevy dívat ve své celistvosti, jak se nám ukazují, začnou nám být mnohem srozumitelnější. Uvědomíme si, že nelze říci, že ženy proces akulturace prožívají hůře než muži. Stejně tak ale velmi přirozeně přijmeme tvrzení, že ženy-uprchlice jsou vystaveny specifickým rizikům, stejně tak jako muži v důchodovém věku.

Většina individuálních ani skupinových podmínek tak jako tak nemůže být nijak změněna. Nezměníme pohlaví, věk, ani socioekonomický status účastníků interkulturního kontaktu. Kde se tedy bere taková horlivost spojit tyto charakteristiky s otázkou osobní (ne)pohody či ještě častěji s pouhými symptomy deprese? V této fázi psychologického výzkumu bychom se spíše měli zaměřit na hledání specifických potřeb účastníků. Měli bychom se zaměřit na hledání cest, které dále přinesou největší podporu pro dané jedince v jejich konkrétních podmínkách.

Stejně tak je evidentní, že převážná většina výzkumů, kterou jsme zde prezentovali, vychází z tradice akulturace jako náročné životní události. Často výzkumná otázka totiž směřovala na aspekty individuálních charakteristik ve spojitosti s depresivitou. Pokud se však podíváme na akulturaci optikou učení se druhé kultury, část otázek naprosto ztrácí svou podstatu. Neptali bychom se totiž, jaké pohlaví je více rizikové v procesu akulturace, ale kladli bychom si otázku, zda proces osvojování si kultury je univerzální či probíhá jinak u žen a jinak u mužů. Upustili bychom také od jednotlivých osobnostních charakteristik a více bychom se zaměřili na připravenost osvojit si novou kulturu. V pohledu na věk bychom se více zaměřili na otázku, zda existuje senzitivní období ve vývoji člověka pro osvojení si kultury, které se časem vytrácí stejně jako senzitivní perioda pro osvojení si jazyka. Celou řadu inspirace pro výzkumné otázky a způsob uvažování najdeme ve výzkumu bilingvního vývoje. Oproti

výzkumu akulturace totiž tato oblast již turbulentním obdobím ve výzkumu prošla a v současné době vykazuje nejen konzistentní závěry, ale také produkuje velmi konkrétní doporučení pro praxi.

Jedna z mála podmínek, které můžeme ovlivnit a rozvíjet ve prospěch účastníků interkulturního kontaktu a zároveň je v konzistenci s pohledem na akulturaci jako na učení se nové kultuře, je interkulturní kompetence a připravenost na interkulturní relokační. Zde tedy opravdu stojí za to vynaložit výraznou energii v rámci psychologického výzkumu. Proto i naše pozornost v rámci empirické práce byla směřována na práci s kompetencemi při identifikaci úspěšného profilu humanitárního pracovníka na zahraniční misi.

## 5. AKULTURAČNÍ ORIENTACE

Akulturační orientace reprezentují v rámci procesu akulturace způsob, jaký člověk zvolí pro vyrovnání se s nároky vyplývajícími z dané situace. Jedná se tedy o základní otázku, jakou cestu si člověk či skupina k nové kultuře zvolí a jakým způsobem se postaví vůči původním kulturním vzorcům. Akulturační orientace představují tak jádro samotného procesu a klíč k pochopení vztahu mezi podmínkami a výsledky akulturace. V české literatuře se často stává, že celý proces akulturace je zúžen na akulturační orientace z pohledu jedince. My se zde snažíme poukázat na bohatost akulturačních orientací a prezentovat úvahy o nich v komplexním měřítku.

Současné modely akulturačních orientací se zaměřují na odlišení úrovně, na které se jednotlivé kultury setkávají. Některé koncepty se více zaměřují na individuální úroveň, tzv. psychologickou akulturaci (Berry, 1997), jiné se zas více soustředí na úroveň skupinovou (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997). Vychází však ze stejného přesvědčení, a to, že lidé a skupiny z různého kulturního zázemí žijící společně jsou konfrontovány dvěma otázkami, které zároveň definují dvě na sobě nezávislé subjektivní dimenze akulturačních orientací (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987):

- **zda jedinec považuje vlastní kulturní identitu a zvyky dostatečně hodnotné pro jejich zachování v nové hostitelské společnosti;**
- **zda vztahy s ostatními lidmi či skupinami v hostitelské společnosti jsou natolik důležité, aby je jedinec vyhledával a podporoval je.**

Preference strategie jedincem či skupinou zdaleka není jednoduchý proces. Vstupuje do něj totiž zejména aspekt:

- **relativity** – v různých doménách společenského soužití mohou být preferovány různé strategie a zároveň vždy preferovaná či ideální strategie není tou reálně aplikovanou (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdržálek, 2000);
- **interaktivitu** – navzájem na sebe působí zúčastněné strany procesu akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997).

Pro lepší orientaci v akulturačních strategiích nejprve představíme různé pohledy na jejich studium z pohledu dimenzionality a domén, poté již popíšeme akulturační orientace na úrovni jedince a úrovni společnosti.

## **5.1 Dimenze a domény v akulturačních strategiích**

Přístupy ke studiu akulturačních orientací lze rozdělit do dvou základních kategorií (Arends-Tóth, Vijver, 2006), které dále rozlišují pojetí vztahu daného jedince, skupiny, vůči novému a původnímu kulturnímu prostředí – tj. kategorie dimenzí a kategorie domény.

### **5.1.1 Rozdělení přístupů dle dimenzí**

**Jednodimenzionální modely** přistupují k akulturačním orientacím jako ke škále, kde na jednom konci figuruje původní kultura a preference zachování původních kulturních vzorců a na druhém konci figuruje nová kultura a preference pro osvojení si nových kulturních vzorců. Jedinec se tak pohybuje mezi těmito dvěma konci a při každém pohybu směrem k jedné kultuře se zároveň vzdaluje od kultury druhé. Tomuto přístupu odpovídají původní asimilační teorie, které princip akulturace ztotožňovaly s asimilačním procesem, při kterém se jedinec postupně odlučuje od své původní skupiny pro zapojení se do dominantní hostitelské společnosti. Postupně se však od asimilačního modelu přestoupilo ke **dvoudimenzionálnímu modelu**, který chápe proces akulturace jako nelineární proces. Míra, do jaké se jedinec identifikuje s hostitelskou kulturou, a míra, do jaké si jedinec ponechá dědictví své vlastní kultury, jsou zde vnímány jako dvě různé dimenze, které je třeba měřit odděleně (Dona, Berry, 1994; Berry, 2005, Navas, Garcia, Sánchez, Rojas, Pumares, Fernández, 2005). Třetí varianta teoretického přístupu ke studiu akulturačních orientací pak představuje **model fúze**, který chápe proces jako propojení obou kulturních zkušeností, při kterém dochází ke vzniku nové kultury. Takto vzniklá kultura může nabýt podoby kombinace dvou kultur v kontaktu či zcela unikátní podoby, které se nevyskytují ani v jedné z původních kultur (Coleman, 1995; La Fromboise, , Coleman, Gerton, 1993).

### 5.1.2 Rozdělení přístupů dle domény

Studium akulturačních orientací lze také rozdělit **dle důrazu na kontext**, tj. doménu (Arends-Tóth a Vijver, 2006), ve které akulturace probíhá. Na akulturaci lze tedy nahlížet jako na proces, kde **převládá jediná preference**, které ovlivňuje chování napříč veškerými úrovněmi života. Opačný přístup představuje snaha oddělit jednotlivé domény lidského života a při studiu akulturačních orientací brát v potaz, že strategie akulturace se mohou lišit u jednoho jedince v závislosti právě na těchto doménách (Piontkowski, Florack, Hoelker, Obdrzálek, 2000). Mezistupněm mezi těmito principy je model rozlišující **primárně dvě základní domény**, a to **soukromou** (aktivity vázané na osobní hodnoty, např. přístup k výchově, víra, manželství) a **veřejnou doménu** (aktivity související se společenským životem, např. vzdělání, práce).

## 5.2 Akulturační orientace z pohledu jedince

**Kombinací převažující tendence (Ano/Ne) v jednotlivých dimenzích** pak dostaneme klasický model čtyř akulturačních strategií, které si člověk při pobytu v nové kultuře může osvojit (Berry, Kim, Minde, Mok, 1987):

- **integrace: Ano/Ano**
  - jedinec si zachová svou vlastní kulturní identitu a zároveň se chce stát součástí dominantní hostitelské společnosti;
- **asimilace: Ne/Ano**
  - jedinec se vzdává vlastní kulturní identity, akceptuje kulturní dědictví dominantní společnosti a aktivně vyhledává každodenní interakci se členy této skupiny;
- **segregace: Ano/Ne**
  - jedinec nemá zájem o navázání vztahu s hostitelským prostředím a chce si uchovat své původní kulturní dědictví a identitu, netouží po zapojení se do interakce se členy dominantní společnosti;
- **marginalizace: Ne/Ne**
  - nejméně častá strategie, kdy jedinec ztrácí kontakt jak s dominantní skupinou, tak i s tou původní.

Ve studii kanadských přistěhovalců z území Latinské Ameriky Dona a Berry (1994) prokázali tendence u jedinců v modu asimilační strategie zachovávat statisticky významně méně původní kulturní tradice oproti jedincům v modu integrační a separační strategie. U jedinců v modu integrační strategie bylo prokázáno signifikantně větší množství akulturačních zkušeností s kanadskou společností. Významné rozdíly napříč akulturačními strategiemi byly prokázány také u míry prožívání psychických obtíží, kdy jedinci v integračním modu strategie pociťovali méně akulturačního stresu než respondenti v modu asimilačním i separačním. Ze vzorku 101 respondentů nebyl ani jeden zařazen do modu marginalizace (opomíjení).

Lidé, kteří si osvojí integrační strategii, obecně pociťují méně stresu a lépe se adaptují na nové kulturní prostředí než jedinci s marginalizační strategií. Jedinci v modu asimilační a



separační strategie prokazují střední míru pociťovaného stresu a adaptace v novém kulturním prostředí (Berry, 2005).

V rámci interaktivního modelu akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) je dále rozšířená původní strategie marginalizace, kdy jedinec si v novém kulturním prostředí ani neponechá svou původní kulturní identitu, ani nenaváže kontakt s členy dominantní skupiny:

- **anomie: Ne/Ne**

- jedinec odmítá původní kulturní identitu i kulturní dědictví dominantní skupiny z důvodu problematické identifikace s oběma skupinami, původní i hostitelskou;

- **individualismus: Ne/Ne**

- jedinec odmítá původní kulturní identitu i kulturní dědictví dominantní společnosti z důvodu, že sám sebe vnímá více jako samostatného jedince než jako člena skupiny.

Arends-Tóth a Vijver (2006) ve svém modelu navíc v rámci sociokulturní složky adaptace zohledňují, do jaké míry si jedinec také ve výsledné podobě zachová kompetence v původní kulturní sféře. Do této oblasti zahrnují jak interakci s příslušníky stejné národnosti, tak i uchování kulturně vhodných dovedností a vzorců chování. Tímto momentem se dostáváme k modelu, který jako první plně respektuje obě dimenze, tedy respektuje dimenzi jak nové, tak i původní kultury.

### **5.3 Akulturační orientace z pohledu hostitelské společnosti**

Akulturační preference jedince, který se ocitne v prostředí cizí kultury, však není jedinou proměnnou, která vstupuje do procesu akulturace. Interaktivní model akulturace (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997) tak reaguje na opomíjení vlivu hostitelské společnosti na proces akulturace, kdy akulturační orientace dominantní společnosti tvaruje samotné akulturační strategie jedinců v novém kulturním prostředí. Pro hostitelskou dominantní společnost však není typická pouze jediná akulturační orientace vůči všem nedominantním skupinám, nýbrž se může lišit na základě etnického a kulturního původu minoritní skupiny či jedince.

Berry (2005) později v reakci na interaktivní model akulturace doplňuje svůj klasický model akulturačních strategií o rovinu hostitelské společnosti, ve které zvažuje postoje a chování domácí či dominantní společnosti, na jejichž území dochází k akulturaci. Postoje dominantní skupiny vůči menšinové skupině se odvíjejí podobně jako v klasickém modelu od dvou dimenzí:

- zda dominantní skupina preferuje, aby si jedinec zachoval původní kulturní identitu a zvyky v nové hostující společnosti;
- zda si dominantní skupina přeje, aby jedinec vyhledával a podporoval vztahy s ostatními lidmi či skupinami v rámci hostitelské společnosti (Berry, 2005).

Kombinací převažující tendence (Ano/Ne) u jednotlivých dimenzí pak vzniká model čtyř akulturačních strategií, které hostitelská společnost může preferovat při kontaktu s minoritní skupinou:

- **multikulturalita: Ano/Ano**
  - dominantní skupina integruje nedominantní skupinu s respektem vůči původní kulturní identitě jedinců, odlišnost je zde obecně akceptovaný znak společnosti jako celku;
- **roztavený hrnec: Ne/Ano**
  - dominantní skupina požaduje, aby se minoritní skupina zcela včlenila do stávajícího statusu dominantní skupiny a opustila své původní kulturní dědictví;

- **segregace: Ano/Ne**

- dominantní skupina si nepřeje zapojení nedominantní skupiny či jedince z jiného kulturního prostředí, tj. přeje si, aby tato skupina či jedinec byli separováni od dominantní skupiny;

- **vyloučení: Ne/Ne**

- dominantní skupina si nepřeje, aby si nedominantní skupina či jedinec zachovali svou původní kulturní identitu, a zároveň nechce navazovat s těmito jedinci ani kontakt (Berry, 2005).

Původně definovaná akulturační orientace dominantní společnosti vyloučení je také v rámci interaktivního modelu akulturace blíže specifikována a rozdělena na strategii vyloučení a individualismu (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997):

- **vyloučení: Ne/Ne**

- dominantní skupina netoleruje zachování původní kulturní identity a odmítá povolit jedinci osvojit si znaky hostitelské kultury, dominantní společnost věří, že jedinec se nemůže nikdy zapojit do kulturního či společenského života jako plnohodnotný člen dominantní společnosti;

- **individualismus: Ne/Ne**

- členové dominantní společnosti vnímají sami sebe i ostatní jako jednotlivé osobnosti, ne jako členy různých skupin, proto pro ně zachování si původní kulturní identity či osvojení si nových tradic ztrácí význam ve smyslu úspěšné akulturace.

Doposud byla skupinová úroveň spíše chápána z pozice velkých skupin, zejména pak z pozice společnosti. Oficiální imigrační a integrační politika státu, popř. oficiálně preferované akulturační orientace vůči jednotlivým imigračním skupinám nemusí vždy odpovídat realitě (Bourhis, Moïse, Perreault, Senécal, 1997). Někdy i přes jednotnou státní politiku se reálné postoje a akulturační orientace mohou lišit. Zároveň vedle celospolečenské úrovně do procesu akulturace na úrovni skupinové nemusí vstupovat pouze vliv jedné skupiny ze strany hostitelské společnosti ani ze strany původní etnické společnosti.

Do procesu akulturace tak mohou vstupovat podskupiny různé velikosti a významu na úrovni skupinové/kulturní i individuální. Na jedné straně hostitelská společnost (podskupiny hostitelské společnosti) může zaujmout vůči minoritám různé postoje odlišné od celostátní

politiky. Stejně tak na straně druhé na vytváření postojů vůči dominantní společnosti nemusí mít podíl pouze původní kulturní zázemí, ale také minoritní kultury, které se již ustálily v rámci dominantní společnosti.

Akulturační tendence dominantní společnosti se mohou také měnit vůči jediné skupině v průběhu času, a to zejména v závislosti na měnících se demografických, ekonomických a politických podmínkách ve společnosti. Na druhé straně různé minoritní skupiny si mohou osvojit odlišné akulturační strategie v závislosti na faktorech jako jsou společenská třída, původ, věk, pohlaví a míra identifikace s vlastní skupinou. Strategie osvojená jednou minoritní skupinou se také může lišit mezi první a druhou generací a odvíjí se od míry sociální mobility v dominantní společnosti.

### **Fenomén globalizace**

Berry (2008) se dále věnuje fenoménu globalizace, který vnímá jako odlišný od procesu akulturace. Globalizace, jakožto kontakt mezi kulturami, skupinami a jedinci, představuje spouštěcí bod pro samotnou akulturaci, tj. výsledek interkulturního kontaktu mezi jedinci či skupinami. V rámci procesu globalizace může také docházet k odlišným tendencím ve společnosti:

- **asimilace:**
  - globalizace vede k homogenizaci světových kultur, většinou v podobě konvergujících nedominantních kultur k těm dominantním;
- **integrace:**
  - vzájemná změna, která vede ke konvergenci mezi skupinami takovým způsobem, že některé prvky kultury jsou společně sdíleny, zatímco jiné jsou zachovány v původní odlišné podobě;
- **separace:**
  - nedominantní skupina odmítne vliv dominantní společnosti odvrácením se od ní hned na úplném počátku kontaktu (separace), či návratem k původním kulturním kořenům (revitalizace);
- **marginalizace:**
  - globalizace může vést k destrukci nedominantních kultur, tak že jejich členové budou ponecháni bez jakéhokoli kulturního nexu, ke kterému by se mohli vztahovat (Berry, 2008).

Akulturační orientace představují nejvíc dynamickou složku celého procesu. Zde se odehrává střet kultur, střet různých sil, které na sebe vzájemně působí. Dosavadní tradice výzkumu proti sobě staví jedince a společnost. Jedinec zde volí, zda má zájem stát se součástí nové společnosti. Na druhé straně společnost zde volí, zda pustí nově zájemce za pomyslnou bránu své kultury a přijme je za své a do jaké míry bude podporovat prvky kultury cizích společností.

Tak, jak je kultura obalena mnoha vrstvami pomyslných slupek cibule, i společnost je mnohovrstevnatá a nelze se na ni v akulturačních strategiích dívat jako na jednu masu. Jedinec je součástí dalších skupin, které vstupují do vztahu s institucionální úrovní společnosti. Jedinec také zároveň vytváří vlastní síly vůči ostatním členům těchto skupin. Člověk svými individuálními preferencemi a chováním nerozhoduje pouze sám o sobě. Pouhá hrstka lidí žije v izolaci bez kontaktu s ostatními. Ve většině případů nám kontakt se společností zprostředkovávají blízké vztahy a rodina. I ti mají své vlastní preference a jimi naopak působí zpětně na nás. Na rodinu a blízké osobní vztahy se můžeme dívat i v rámci procesu akulturace jako na samostatnou jednotku společnosti, kde na sebe vzájemně působí síly preferencí jednotlivých členů. Rodinu tak můžeme považovat v rámci akulturace za první vrstvu, která obaluje jádro individuálních akulturačních orientací a uvádí jedince do specifické komunity, která vytváří opět síly směrem k rodině a směrem ke společnosti.

Díky této vrstevnatosti se stává proces orientací velmi relativní a interaktivní. To, co si jedinec na straně jedné a společnost na straně druhé přeje, totiž ne vždy odpovídá stejným záměrům na různých úrovních domén a vrstev. Proto jsou některé síly preferencí tlumeny, jiné zase podpořeny či nabírají jiných směrů. V tomto bychom se na rodinu mohli dívat jako na katalyzátor těchto sil. Velká škoda však je, že dosavadní výzkumné snahy nenašly elegantní způsob, jak akulturační orientace na úrovni rodiny uchopit. Proto se této otázce budeme věnovat samostatně v kapitole o rodině v procesu akulturace.

## 6. VÝSLEDKY AKULTURACE

V závěru druhého tematického celku této práce se podíváme, jaké oblasti je třeba brát v potaz, když hledáme princip úspěchu v adaptaci na nové kulturní prostředí. Otázka úspěchu je pro nás velmi významná i s ohledem na empirickou část studie, kde se právě ptáme, co stojí za úspěchem humanitárního pracovníka na misi v zahraničí. Často v kontextu pracovních výjezdů tato otázka sklouzává pouze do oblasti pracovního výkonu a úspěch se pak v praxi měří skrze výsledky odvedené práce. Jak si však na následujících stránkách ukážeme, efektivní pracovní výkon je pouze jedním z hned několika hlavních aspektů úspěšné adaptace.

Adaptace jedince na nové kulturní prostředí bývá nejčastěji spojována s dvojí formou (Berry, 2005; Ward, Rana-Deuba, 1999; Ward, Kennedy, 1999; Searle, Ward, 1990), tj. s psychickou a sociokulturní adaptací. Ačkoliv tyto dvě formy od sebe nelze zcela oddělit, zejména pro účely pochopení daného procesu a následné intervence toto rozdělení dává smysl. Zatímco psychická adaptace se týká zejména osobní pohody a kladného sebehodnocení člověka, sociokulturní adaptace je více napojena na vztah jedince k ostatním v nové společnosti a projevuje se v podobě schopnosti daného člověka zapojit se do každodenních aktivit v novém prostředí.

Z toho, jak se nejčastěji setkáváme s uvažováním nad oběma složkami, je také zřejmé, že dosavadní výzkumy se orientovaly zejména na individuální úroveň výsledků akulturace. V rámci skupinové úrovně lze totiž ještě obtížněji oddělit emoce, postoje a konkrétní chování, tedy oddělit složku psychologickou a sociokulturní ve výsledných vztazích mezi skupinami v interkulturním kontaktu.

Úroveň psychologické a sociokulturní složky adaptace v rámci malé skupiny bude popsána samostatně v kapitole Rodina v procesu akulturace. Na úrovni společnosti a výsledných vztahů mezi majoritní společností a minoritními skupinami se opět vracíme do fáze podmínek – tedy imigrační a integrační politika majoritní společnosti a sociálně-politicko-ekonomické uspořádání vztahů mezi skupinami. V rámci této práce dále rozšiřujeme koncept adaptace o složku ekonomickou a složku vztahovou.

## 6.1 Výsledky akulturace z pohledu jedince

Otázkou po podobách úspěšné adaptace na úrovni individuálního člověka se dostáváme do oblasti pozitivní psychologie a hledání lidského štěstí. Za klíč k celkovému životnímu štěstí byly dlouho považovány prožitky pozitivních emocí (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). Vedle pozitivních emocí (tj. příjemných životních prožitků) Seligman (2011) v rámci svého modelu duševní pohody uvádí za další důležité aspekty oblast smysluplnosti (tj. člověk patří k něčemu nebo slouží něčemu, co ho přesahuje) oblast zaujetí činností (flow, absolutní pohlčení danou činností), úspěšný výkon (úspěch, výhra, uznání či mistrovství samo pro sebe) a pozitivní vztahy s ostatními. Toto rozdělení můžeme podobně aplikovat i v rámci výsledků akulturace, která se obecně dělí do části psychologické složky (pozitivní emoce, flow a smysluplnost), sociokulturní (pozitivní vztahy s ostatními) a ekonomické (úspěšný výkon).

### 6.1.1 Psychologická adaptace

Psychologická složka interkulturní adaptace souvisí s vnitřní duševní či emocionální pohodou a spokojeností člověka v novém kulturním prostředí, který se vyrovnává s náročnou zátěžovou situací (Berry, 2005; Ward, Rana-Deuba, 1999; Ward, Kennedy, 1999; Searle, Ward, 1990).

Keyes (2002) ve svém modelu duševní pohody mluví o třech složkách, tj. o emocionální, psychické a sociální složce duševní pohody. **Emocionální well-being** je zde chápán zejména jako spokojenost se svým životem, obecné životní štěstí a převaha pozitivních emocí v životě jedince. Zatímco je tedy emocionální složka Keyesova modelu duševní pohody zaměřená na dimenzi, jež je více ovlivnitelná aktuálními událostmi, psychickou a sociální složku můžeme spíše chápat jako dimenzi utvářející se pod dlouhodobějšími životními vlivy. **Psychický well-being** totiž více vypovídá o tom, do jaké míry je jedinec úspěšný ve svém osobním životě jako je např. sebezpřijetí a smysluplnost života (Robitschek, Keyes, 2009). **Sociální well-being** reprezentuje úroveň úspěchu jedince ve společnosti jako takové, do jaké míry má příznivý pohled na podstatu lidstva a věří ve vývoj společnosti a její smysluplnost (Keyes, 1998).

Diener (2000) hovoří o tzv. **subjektivním well-beingu** a při hodnocení duševní pohody (well-being) klade důraz na fakt, že ačkoliv můžeme usuzovat na úroveň well-beingu u jedince podle kritérií, jako je například obliba druhých, pro samotnou duševní pohodu jedince je také

důležité, zda on sám vnímá, že žije dobrý život. Lidé pak prožívají bohatý subjektivní well-being, když pocítují mnoho příjemných a málo nepříjemných emocí, pokud jsou zapojeni do zajímavých aktivit, když zažívají mnoho radosti a málo bolesti a když jsou spokojeni se svým životem. Základní dimenze subjektivního well-beingu jsou životní spokojenost, spokojenost s důležitými oblastmi (např. práce), pozitivní emoce, nízká úroveň negativních emocí.

Psychologická složka interkulturní adaptace souvisí s vnitřní duševní či emocionální pohodou a spokojeností člověka v novém kulturním prostředí, který se vyrovnává s náročnou zátěžovou situací, tj. zažívá akulturační stres. Kombinací přístupů Keyese (1998), Seligmana (2011) lze tedy nahlížet na psychologickou složku akulturace jako na emocionální a psychickou složku duševní pohody. Může tedy být utvářena pod aktuálnějšími vlivy prostředí, tj. interkulturním přesunem, a projevuje se zejména v emočním prožívání, ale zároveň může mít i dopad dlouhodobější a zasáhnout hlubší osobnostní struktury, jako je např. sebepřijetí a smysluplnost. V návaznosti na Dienera (2000) můžeme také říci, že se jedná zejména o subjektivní prožitek emoční pohody, tj. spokojenost jedince s danou životní situací a prožívání pozitivních a negativních emocí.

V situaci úspěšné psychické adaptace pak člověk:

- prožívá převahu pozitivních emocí;
- oproti těm negativním;
- zažívá flow;
- je celkově spokojen se svým životem;
- a důležitými oblastmi (např. práce);
- vnímá smysluplnost ve svém životě.

Jinými slovy lze pod pojmem psychologické složky interkulturní adaptace rozumět **míru, do jaké daný člověk prožívá duševní a emoční pohodu při adaptaci na nové kulturní prostředí**. Toto prožívání je zejména ovlivněno osobnostními rysy jedince, jeho životními zkušenostmi, preferovanou akulturační strategií, schopností zvládat zátěžové situace a sociální oporou. Míra prožívané zátěže, a tudíž také míra prožívané duševní pohody, se mění v závislosti na čase. Největší zátěž je vnímána v nejranější fázi interkulturního přesunu (Ward, Kennedy, 1999).



### 6.1.2 Sociokulturní adaptace

Sociokulturní neboli behaviorální složka interkulturní adaptace se vztahuje ke schopnosti daného člověka „zapadnout“ do nové společnosti. Aby se člověk úspěšně adaptoval na nové kulturní prostředí, měl by si osvojit návyky odpovídající hostitelské kultuře a interaktivně se zapojit do hostitelského prostředí. Sociokulturní složka se projevuje v míře, do jaké je člověk schopen pochopit kulturně specifické aspekty chování daného prostředí a přizpůsobit své vzorce chování podle nich (Ward, Kennedy, 1993, 1994; Ward, Searle, 1991; Searle, Ward, 1990).

Sociokulturní neboli behaviorální složka interkulturní adaptace se vztahuje ke **schopnosti daného člověka „zapadnout“ do nové společnosti**. Aby se člověk úspěšně adaptoval na nové kulturní prostředí, měl by si osvojit návyky odpovídající hostitelské kultuře a interaktivně se zapojit do hostitelského prostředí. Tyto behaviorální kompetence souvisí s kulturním učením a osvojením si sociálních dovedností v novém prostředí v kontaktu se členy hostitelské společnosti. **Sociokulturní složka se tedy projevuje v míře, do jaké je člověk schopen pochopit kulturně specifické aspekty chování daného prostředí a přizpůsobit své vzorce chování podle nich.** I tato složka se mění pod vlivem délky pobytu v nové kultuře. Fluktuace míry sociokulturní adaptace v závislosti na čase se podobá křivce učení. Nejprve nastává fáze rychlého progresu v prvních měsících interkulturního přesunu, tu pak následuje stabilizační fáze, ustálení si nově osvojených kulturně specifických znalostí a dovedností. Míra, do jaké si člověk úspěšně osvojí kulturně specifické vzorce chování se také odvíjí vedle délky pobytu od znalosti dané kultury, množství interakce a identifikace se členy původní a nové společnosti, kulturní odlišnosti oproti původnímu prostředí, plynulosti hostitelského jazyka a akulturační strategie (Ward, Kennedy, 1993, 1994; Ward, Searle, 1991; Searle, Ward, 1990).

Pro plné respektování nelinearity akulturačního procesu je však také důležité zvažovat úroveň sociokulturních kompetencí vtahujících se k původnímu kulturnímu prostředí. Mezi oblast uchování si, popř. ztráty sociokulturních kompetencí vycházejících z tradic původní/etnické kultury patří interakce s ostatními členy stejného etnika, uchování si dovedností a vhodného způsobu chování v původním kulturním prostředí (Arends-Tóth, Vijver, 2006).

V návaznosti na teoretický koncept rozdělení interkulturní adaptace na složku psychickou a sociokulturní vytvořili Searle a Ward (1990) Škálu sociokulturní adaptace (Sociocultural adaptation scale, SCAS), která byla poprvé použita ve studii kulturní adaptace malajských a singapurských studentů na Novém Zélandu.

Studie navazující na vývoj Škály sociokulturní adaptace poukazují na některé charakteristické tendence při adaptaci na nové kulturní prostředí (Ward, Kennedy, 1999):

- Respondenti, kteří vycestovali mimo vlastní zemi, prožívali více sociokulturních potíží než domácí vzorek respondentů, tudíž lidé, kteří se ocitnou v novém kulturním prostředí prokazatelně zažívají obtíže s osvojením si nových kulturně specifických aspektů chování hostitelské společnosti.
- Úroveň potíží při sociokulturní adaptaci klesá s etnickou a kulturní podobností obou prostředí (respondenti čínské národnosti v Singapuru vykazovali méně sociokulturních potíží než respondenti, kteří z Číny nepocházeli, a to respondenti národnosti britské, americké a novozélandské).
- Respondenti, kteří vycestovali na území s dobrými zdroji či do více příjemného prostředí, vykazovali nižší úroveň potíží při sociokulturní adaptaci, tj. sociokulturní adaptace může být pro jedince snazší, pokud je jeho destinací moderní či dobře vyvinutá země.
- Úroveň potíží spojených se sociokulturní adaptací je nejvyšší během raných stadií přechodu a signifikantně se snižuje postupem času (nejvíce během prvního měsíce pobytu v zahraničí).
- Některé národy či kulturní skupiny se mohou snadněji adaptovat na nové sociokulturní prostředí než ostatní skupiny.
- Pro jedince, kteří mají široký záběr sociálních a finančních zdrojů, je adaptace na nové sociokulturní prostředí snazší.

Pro plné respektování nelinearity akulturačního procesu je však také důležité zvažovat úroveň sociokulturních kompetencí vztahujících se k původnímu kulturnímu prostředí. Mezi oblast uchování si, popř. ztráty sociokulturních kompetencí vycházejících z tradic původní/etnické kultury patří interakce s ostatními členy stejného etnika, uchování si dovedností a vhodného způsobu chování v původním kulturním prostředí (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006).

### 6.1.3 Ekonomická adaptace

Novější přístupy začaly vydělovat třetí složku (Zeynep, Berry, 1996; Grigoryev, van de Vijver, 2017, Vinokurov, Trickett, Birman, 2017) výsledků akulturace, která původně byla spíše zvažována jako součást sociokulturní adaptace, a to ekonomickou adaptaci. Ta odpovídá míře, do jaké je jedinec **schopen uplatnit efektivně své profesionální znalosti a dovednosti v nové kultuře, jinými slovy získat zaměstnání**, které odpovídá jeho původní kvalifikaci.

Seligman (2011) také v rámci svého přístupu uvádí úspěšný výkon (dosažení úspěchu, uznání, majetku, výhry jako cíl sám o sobě) jako jeden aspekt duševní pohody.

Zeynep, Berry (1996) upozornili v rámci své studie tureckých imigrantů v Kanadě, že dvě třetiny z nich byly buď nezaměstnány nebo zaměstnány na nižší úrovni ve srovnání s jejich kvalifikačními předpoklady. Jedním z hlavních důvodů byla neznalost místního jazyka na požadované úrovni, obtíže spojené s uznáváním kvalifikace v nové zemi a nedostatek pracovních zkušeností v hostitelské zemi. Zážitek spojený s těmito obtížemi se pak podílel na celkové úrovni vnímání osobní pohody při adaptaci na novou kulturu.

Grigoryev a van de Vijver (2017) poukázali na spojitost ekonomické adaptace a akulturační strategie. Jako podpůrná strategie u ruský mluvících imigrantů v Belgii byla prokázána preference asimilace a integrace. Zároveň bylo silnější spojení sledováno u asimilační strategie. Délka pobytu může hrát také významnou roli na možnostech úspěšné angažovanosti na trhu práce. Imigranti, kteří strávili v hostitelské zemi déle než pět let, vykazovali vyšší úroveň ekonomické adaptace. Zdá se, že 5 let je potřebná doba na to, aby imigranti našli trvalé zaměstnání a osvojili si potřebné dovednosti a zkušenosti.

Studie zaměřená na akulturační strategie, život v etnické komunitě a šance získat zaměstnání (Vinokurov, Trickett, Birman, 2017) u skupiny ruský mluvících imigrantů v USA poukázala na propojenost a komplexitu těchto oblastí. Život v hustě osídlených etnických komunitách byl častěji spojován se zaměstnáním pod úroveň daných schopností. Imigranti žijící v komunitách osídlených hustěji danou etnickou skupinou měli totiž vyšší orientaci pro ruskou kulturu než americkou, větší integraci v rámci etnické sociální sítě, nižší úroveň vnímané sociální opory od amerických přátel, práci získali častěji právě díky ruským známostem než nezávisle na nich. Preference americké kultury u imigrantů žijících v ruských komunitách představovala nižší šanci získat dobré zaměstnání. Naopak proamerická akulturace byla výhodou pro lepší šanci získat dobré zaměstnání, pokud daný člověk žil mimo hustě osídlenou etnickou komunitu.

## **6.2 Výsledek akulturace z pohledu skupiny**

Na výsledném způsobu bytí daného jedince v nové kultuře se také podílí vztah mezi příchozím jedincem či skupinou a dominantní společností. Zde se dotýkáme prvku duševní pohody dle Seligmana (2011), který se nazývá pozitivní vztahy s ostatními. Lze tedy předpokládat, že na skupinové úrovni výsledků akulturace v případě úspěšné adaptace budou převládat pozitivní vztahy mezi členy různých skupin v rámci dané společnosti.

Kombinací vzájemných postojů a tendencí u skupin v interkulturním kontaktu pak může docházet ke konsensuálním, problematickým či konfliktním vztahům mezi zúčastněnými stranami (Bourhis, Moïse, Perreault a Senécal (1997):

**Konsensuální vztahy** představují pozitivní a efektivní verbální a nonverbální interkulturní komunikaci a jsou zastoupeny vzájemnými pozitivními postoji a stereotypy, nízkou tenzí mezi skupinami, nízkým akulturačním stresem a absencí diskriminace mezi hostitelskou a nedominantní skupinou. K pozitivním vztahům při interkulturním kontaktu zpravidla dochází v situaci, kdy obě strany preferují společně integrační, asimilační či individualistickou akulturační orientaci.

**Problematické vztahy** vznikají za situace, kdy hostitelská společnost a nedominantní skupina částečně preferují souhlasné akulturační tendence a částečně se liší, např. když nedominantní skupina preferuje asimilační strategii, zatímco hostitelská společnost upřednostňuje strategii integrační. Taková odlišnost v akulturačních strategiích pak zpravidla vyvolává nedorozumění mezi členy různých komunit, negativní stereotypy mezi skupinami a způsobuje střední úroveň akulturačního stresu, zejména u členů nedominantní skupiny.

**Konfliktní vztahy** vyvstávají zejména z interkulturního kontaktu, když dominantní společnost zastává segregační orientaci nebo preferuje úplné vyloučení nedominantní skupiny a za situace, kdy nedominantní skupina preferuje separační akulturační strategii. Takové konfliktní vztahy v interkulturním kontaktu pak vytváří velmi negativní stereotypy a diskriminaci vůči nedominantním skupinám v různých doménách společného soužití jakožto i v oblasti zaměstnání a bydlení. Konflikty mohou vyústit až v rasistické útoky vůči menšinovým skupinám. Nejvýraznější konflikt mezi skupinami vyplývá ze strategie vyloučení preferované hostitelskou společností a současně separační strategie preferované minoritní skupinou.

Jen stěží lze od sebe oddělit skupinovou úroveň výsledků akulturace od těch individuálních. Pozitivní vztahy a postoje na úrovni společnosti podporují pozitivní emoční pohodu. Jak sami vidíme, není ani jednoduché od sebe jasně oddělit, co je na skupinové úrovni již výsledek akulturace a co je její podmínkou. Byť se na meziskupinové vztahy v interkulturním kontaktu díváme jako na výsledek, stejně tak dobře mohou sloužit jako nastavení podmínek v prostředí pro nově příchozí do tohoto vztahu. Na závěr popisu jednotlivých fází procesu akulturace se tedy dostáváme také na začátek. Tato úvaha nás vede k závěru, že akulturace je kontinuální a cyklický proces, který se ve svých fázích opakuje.

Napříč popisem tří základních fází jsme opakovaně upozorňovali na hlavní nedostatek způsobu uvažování nad samotným procesem. Tento nedostatek spatřujeme ve vynechání velmi důležité úrovně akulturace, a tou je rodina. Proto jsme se rozhodli této otázce věnovat samostatnou kapitolu a postupně znovu popsat základní fáze procesu akulturace ve vztahu k ní.

## 7. RODINA V PROCESU AKULTURACE

Část teoretického zpracování naší práce uzavíráme tématem rodiny v procesu akulturace. Považujeme totiž toto téma za logické vyústění našich předchozích snah hledání klíčových psychologických aspektů akulturace. Neznamená to, že bychom předchozí poznatky na úrovni jedince a společnosti považovali za méně významné. Bez zohlednění rodiny jakožto samostatné úrovně je však považujeme za neúplné.

Vedle sociálních skupin tvořených přáteli, spolužáky a kolegy z původního či nového prostředí má důležitou úlohu pro pobyt člověka v cizí kultuře jeho rodina. Rodina může zásadně ovlivnit jak akulturační podmínky, tak i samotný proces akulturace svého člena. Vedle podoby vstupující proměnné však rodina sama zároveň prochází procesem akulturace, kdy vstupuje do procesu za předem stanovených podmínek, reaguje na nově vzniklé požadavky a potřeby, volí si akulturační strategii a mění se v průběhu akulturace pod vlivem dynamiky vztahů svých členů.

Výsledky rozsáhlé mezinárodní studie ve 30 různých zemích (Georgas, Berry, van de Vijver, Kağıtçıbaşı, Poortinga, 2006) upozornily na fakt, že koncept, funkce i struktura rodinných vztahů se mohou lišit v návaznosti na různá kulturní prostředí, a to zejména pod vlivem odlišných podmínek ekologických i sociopolitických. Rodina se v rámci změny kulturního prostředí ocitá nejen na pomezí dvou různých kulturních světů, ale pravděpodobně také na pomezí dvou odlišných pojetí rodiny a rodinných rolí jako takových. Tak rodina a její členové mohou být v rámci procesu akulturace vystaveni podmínkám vyžadujícím novou definici sebepojetí rodiny jako celku i jejich jednotlivých členů a vzájemných vztahů. Už svou výchovou a uplatňovanými hodnotami a postoji rodina připravuje či naopak nepřipravuje své členy na průběh akulturace v budoucnu. Z tohoto důvodu lze na rodinu nahlížet jako na jednotku spoludefinující kontext procesu akulturace, stejně tak i ovlivňující proces v průběhu a nabývací jistých změn pod vlivem celého procesu.

Jak chápeme koncept rodiny v naší práci? Pro zarámování této oblasti využijeme inspiraci v pohledu ekologického modelu vývoje (Bronfenbrenner, 1996). Zde pak rodinu v naší práci přirovnáme úrovni mezosystému, tedy nejbližšímu sociálnímu okolí jedince. Mohou to tak být pokrevní rodinní příslušníci, ale i nejbližší přátelé a partneři. Nechceme zde limitovat rámec rodiny pouze na molekulární rodinu, tj. rodiče a dítě. Při uvažování o rodině zde chceme dát prostor pro širší pojetí, které však spíše odráží sociální prostředí daného jedince z jeho subjektivního vnímání a může být odlišné od našich typických představ.

V minimalistickém pohledu to může být pouze životní partner, jindy naopak velmi široká struktura. V podstatě bychom se daného jedince zeptali, koho považuje za svou rodinu a nejbližší sociální okolí.

Ještě jednou se tedy vrátíme na začátek celého procesu akulturace a znovu projdeme jeho tři základní fáze: podmínky, orientace a výsledek. Nyní se však na tyto fáze budeme dívat novou optikou, a to optikou rodiny. Představíme zde totiž i takové aspekty akulturace, které mimo rámec rodiny nelze pozorovat. Jedním příkladem za všechny je mezigenerační konflikt akulturačních strategií rodinných příslušníků.

### **7.1 Akulturační podmínky: rodina spoluutváří podmínky akulturace**

Rodina je hlavním socializačním prvkem, představuje spojení mezi člověkem a společností. Pro členy majoritní společnosti je rodina součástí celé sítě sociálních vazeb, kterými je samotná společnost utvářena. Obraz rodiny je v takovýchto případech často v souladu s kulturou dané společnosti. V případě změny kulturního prostředí je situace odlišná, rodina je totiž často součástí jiného sociálního systému a kultury než hostitelská společnost. Rodina jako hlavní prvek socializace má pak výrazný vliv na akulturační orientace a výslednou podobu sociokulturní adaptace a psychické podoby svých členů (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006).

Mezi nejčastěji zmiňované rodinné podmínky, které významně ovlivňují proces akulturace a výslednou adaptaci členů rodiny, patří (Crouter, Davis, Updegraff, Delgado, Fortner, 2006; Chun, 2006; Berry, Phinney, Sam, Vedder, 2006; Nauck, 2001):

- socioekonomický status;
- vzdělání;
- sociální kapitál;
- vnímaná diskriminace;
- tendence uchování původního jazyka;
- kulturní identita;
- styl výchovy;
- struktura rodiny;
- specifické role a postoje v rámci jednotlivých subsystémů rodiny spojené s ní.

Například při studiu vlivu pracovních podmínek otců na zbytek členů rodin mexických přistěhovalců v USA v rámci procesu akulturace se ukázalo, že u vysoce adaptovaných rodin byla výše platu otce v negativním vztahu s depresivními symptomy u ostatních členů rodiny, tedy čím nižší plat otce, tím častější depresivní symptomy členů rodiny. Naopak u rodin méně adaptovaných hrála významnou roli z hlediska pracovních podmínek otce otázka subjektivního vnímání diskriminace na pracovišti. Čím více otec považoval okolí na pracovišti za diskriminující, tím více ostatní členové rodiny vykazovali depresivní symptomy (Crouter, Davis, Updegraff, Delgado, Fortner, 2006).

Rodina může ovlivňovat proces akulturace svých členů skrze různé podoby subsystémů, které jsou v rodině přítomny. Tyto subsystémy (rodič–dítě, partnerský pár, sourozenci a další) se pak liší sestavou očekávaných rolí a způsobů chování zúčastněných členů (Chun, 2006).

Partnerská dvojice se může ocitnout v prostředí, pro které je typické odlišné pojetí gender rolí, a od mužů a žen, popř. od otců a od matek, se očekává osvojení si rolí, na které doposud partnerský pár nebyl připraven. Stejně tak i sourozenecké vztahy mohou spoluutvářet specifické podmínky akulturace pro rodinu. Starší sourozenec často přebírá roli prostředníka mezi novou společností a svými mladšími sourozenci. Děti a mladiství se v procesu akulturace často zorientují rychleji než rodiče, a tak starší sourozenec ve výsledku může převzít některé rodičovské role, kde předává své kulturní dovednosti a pomáhá ostatním členům rodiny (včetně rodičů) při vstupu do prostředí nové společenské struktury (Chun, 2006).

### **7.1.1 Vztah rodič–dítě v procesu akulturace**

Vztahu rodič–dítě se dočkalo v rámci výzkumu rodiny v procesu akulturace největší pozornosti. Studie se zejména zaměřily na oblasti stylu výchovy, rodičovské styly, proces socializace, zapojení rodičů do výchovy, očekávání rodičů ohledně způsobů chování jejich dětí (Chun, 2006).

Rodiče a děti mohou vzájemný vztah v rámci procesu akulturace vnímat odlišně. Rodiče tak například mohou očekávat oproti svým dětem větší zapojení v rámci rodinných povinností (například výpomoc při různých domácích pracích), zatímco mladiství imigranti kladou důraz na svá práva a mohou očekávat větší svobodu v rozhodování (například při volbě partnera) než jejich rodiče. Tato rozdílná očekávání mohou být zároveň ovlivněna individuální akulturační orientací jednotlivých členů rodiny. Ve srovnání s ostatními imigranty-adolescenty ti, kteří preferovali asimilaci jako akulturační strategii, jejichž kulturní identita byla výrazně



kladně orientovaná vůči hostitelské kultuře a měli více přátel ze strany členů hostitelské společnosti (tzv. národní profil), měli více rozdílné očekávání oproti svým rodičům v oblasti rodinných povinností. Tyto odlišnosti v oblasti očekávání angažovanosti v domácích pracích (nikoliv však v oblasti svobody rozhodování a vlastních práv) byly následně v souladu s nižší úrovní sociokulturní a psychologické adaptace u mladistvých imigrantů (Berry, Phinney, Sam, Vedder, 2006).

Nauck (2001) ve své studii vlivu mezigeneračního přenosu na interkulturní kontakt a kulturní identitu u různých skupin imigrantů poukazuje na fakt, že podmínky ze strany rodičů (např. vzdělání) mohou mít často výrazný vliv na proces akulturace u dětí. Vzdělání a vnímaná diskriminace u rodičů měla vliv jak na jejich vlastní proces akulturace, tak i na proces akulturace jejich dětí:

- úroveň **dosaženého vzdělání rodičů** souvisela s jejich sociálním kapitálem (sít společenských vztahů a podíl členů stejné etnické skupiny);
- úroveň **vnímané diskriminace rodičů** souvisela s úrovní vnímané diskriminace u jejich dětí, s úrovní uchování původního jazyka v rodině a kulturní identitou rodičů;
- **kulturní identita rodičů** byla úzce spjata s kulturní identitou dětí;
- **sociální kapitál rodičů** byl propojen se sociálním kapitálem jejich dětí, což dále mělo významný vztah s kulturní identitou dětí;
- významný podíl v procesu akulturace zastoupila otázka **uchování si původního jazyka v rodině a sociální kapitál rodičů** díky silnému vztahu s kulturní identitou rodičů, což dále souviselo s vnímáním kulturní identity u dětí.

## **7.2 Akulturační orientace: rodina vstupující do procesu akulturace**

Rodina hraje důležitou roli vedle úvodní fáze, kdy se podílí na utváření podmínek, také v samotném procesu psychologické akulturace (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006). **Rodina a její členové se ocitají před otázkou, do jaké míry se orientovat vůči nové kultuře a do jaké míry si uchovat původní tradice.** Rodina může představovat pro své členy zázemí a podporu v rámci osvojování si nových kulturních dovedností, kdy se jednotliví členové mohou učit navzájem od sebe a předávat si tak potřebné informace a zkušenosti. Vedle instrumentální podpory rodina často bývá zdrojem emocionální opory, kdy pozitivní vztahy mezi členy rodiny mohou tlumit negativní dopad náročných situací doprovázejících změnu kulturního prostředí.

Na druhé straně rodina může představovat v rámci procesu akulturace také značnou zátěž a zdroj konfliktů (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006). Jednotliví členové totiž mohou procházet fázemi akulturace různě a jejich preferované strategie se navzájem mohou výrazně lišit. Zatímco se každý člen rodiny učí sám novým kulturním zvykům, ze strany rodiny bývá často vyvířen tlak na zachování původních kulturních tradic a věnování pozornosti, energie a času rodině. Pod vlivem rodinných vazeb se pak člověk může ocitnout v jisté izolaci vůči hostitelskému prostředí, a tím se může i zkomplikovat proces osvojení si sociokulturních kompetencí tak potřebných pro úspěšnou adaptaci. Čím větší zodpovědnost vůči vlastní rodině je vyžadována, tím větší obtíže při osvojování si interkulturních kompetencí mohou nastat (Yeh, Okubo, Pei-Wen Winnie, Shea, Dongshu, Pituc, 2008).

### **7.2.1 Konflikt akulturačních strategií v rodině**

Mezi jedno z nejvýznamnějších témat v oblasti výzkumu rodiny jako vstupující proměnné do procesu akulturace bezesporu patří **mezigenerační posun v akulturačních strategiích u rodičů a dětí a vznik konfliktu** v závislosti na odlišných akulturačních preferencích členů rodiny (Yu-Wen, Meekyung, 2007; Smokowski, Rose, Bacallao, 2008). V rámci akulturace totiž dochází u rodin imigrantů k postupnému posunu směrem k mainstreamové kultuře, ať už je tento posun doprovázen zachováním kulturních tradic původní společnosti či nikoliv (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006). Při studii akulturačních rozdílů u rodinných příslušníků vietnamských rodin v USA (Vu, Rook, 2012) mladiství orientovaní více na hostitelskou kulturu, zejména pak mladé dívky, vypovídali o hádkách s rodiči a vnímané kritice ze stran rodičů oproti méně adaptovaným vrstevníkům častěji.

Otázkou však zůstává, zda jsou to opravdu akulturace a odlišné akulturační strategie či úroveň adaptace na nové prostředí, co způsobují konflikt mezi rodiči a jejich adolescentními dětmi, či se jedná o zcela běžný vztahový konflikt, jenž často doprovází osobnostní vývoj mladistvých i v rodinách, které akulturací neprochází.

Na oblast mezigeneračního konfliktu a akulturace se zaměřila studie (Dennis, Basañez, Farahmand, 2010) srovnávající studenty středních škol z přistěhovaleckých rodin se studenty z rodin původem z hostitelské společnosti. Studenti byli dotazováni, do jaké míry vnímají dva různé typy (hodnoty/očekávání a rozdíl v akulturaci) mezigeneračního konfliktu s rodiči. První a druhá generace přistěhovaleckých studentů se výrazně častěji zmiňovala o konfliktu s rodiči týkajícího se rozdílů v akulturaci než studenti třetí přistěhovalecké generace a studenti z prostředí hostitelské společnosti. Tyto výsledky tedy poukazují na specifické faktory moderující mezigenerační konflikt u rodin přistěhovalců oproti ostatním rodinám.

Ukazuje se, že akulturační konflikt se nemusí týkat výhradně rodin s dospívajícími dětmi, ale jisté aspekty lze sledovat i u rodin s podstatně mladšími dětmi. V rámci studie korejských imigrantů v USA se ukázalo, že zhruba třetina rodičů dětí ve věku 5 až 10 let vykazovala zvýšené depresivní symptomy spojené právě s akulturačním konfliktem mezi rodičem a dítětem. Mezi nejčastěji zmiňované konfliktní situace pak patřily otázky vyjádření lásky, důležitost zachování si tváře, společenský život dítěte a vhodný způsob chování dítěte (Kim, 2011). Fakt, že akulturační konflikt ve vztahu rodič–dítě můžeme sledovat na různých vývojových stádiích u dětí, dále napomáhá nahlížet konflikt akulturačních strategií jako specifický jev právě pro rodiny v procesu akulturace, a nikoliv jako jev obecně vývojový.

### **7.3 Výsledky akulturace: změny v rodinných vztazích pod vlivem adaptace**

Jak už bylo zmíněno, v procesu akulturace rodina prochází nejen změnami na úrovni svých jednotlivých členů, ale zároveň samotný princip rodiny a interpersonálních vztahů v rodině je vystaven působení nového kulturního prostředí, při kterém dochází ke změnám i na skupinové úrovni. Rodiny imigrantů tak často stojí před otázkou, jakým způsobem se postavit k novým podmínkám, které se často mohou výrazně lišit od pojetí rodiny a tradic s ní spojených, typických pro původní společnost. Výsledky současného výzkumu ukazují, že proces akulturace může výrazně ovlivnit vztahy v rodině, již se však ne vždy shodují v otázce, jakým způsobem právě akulturace působí na změny probíhající v rodinách imigrantů (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006; Chun, Akutsu, 2003).

Rodina v rámci procesu akulturace často musí čelit náročným podmínkám a je tak vystavena situacím zvýšeného tlaku. Kvůli tomu jsou rodinné vztahy často nahlíženy z pozice ohrožení možného vzniku konfliktu uvnitř rodiny a narušení tak rodinné pohody a jednoty (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006). Například v některých případech rodin latinskoamerických imigrantů v USA byl posun směrem k dominantní kultuře spojován s negativním vlivem na mezilidské vztahy v rodině a na spokojenost s rodinným životem (Chun, Akutsu, 2003), tento jev byl zejména sledován ve vztahu s vyšší přítomností konfliktních vztahů v rodině (Samaniego, Gonzales, 1999) a nižší úrovni rodinné soudržnosti a poskytování sociální opory (Brooks, Stuewig, LeCroy, 1998).

Ačkoliv proces akulturace na rodinu klade zvýšené nároky, ne vždy musí mít na rodinné vztahy negativní dopad. Naopak, některé studie poukazují na fakt, že rodinné vztahy byly v průběhu procesu akulturace posíleny (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006) například v podobě podpoření rodinné koheze a opory u rodin se zvýšenou úrovní akulturace. Většina takto pozitivních závěrů však vychází ze studií latinskoamerických imigrantů v oblastech s prolatinskoamerickou orientací a španělštinou jako dominantním jazykem, což předurčuje jistá omezení v možnostech zobecnění takto získaných dat (Chun, Akutsu, 2003).

Vedle pohledu na akulturaci jako faktor posilující či oslabující rodinné vazby některé studie naznačují, že akulturace může vstupovat pouze do některých oblastí rodinného života, zatímco na jiné takový vliv mít nemusí (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006). Například v jedné ze studií vlivu akulturace na různé aspekty rodinného života u rodin mexických imigrantů v USA (Rodriguez, Mira, Paez, Myers, 2007) se ukázalo, že důležitost rodiny byla více

vnímána u jedinců s biculturní orientací (orientace vůči původní i hostitelské kultuře), zatímco rodinná podpora byla prokazatelně více vnímána u jedinců s pozitivní orientací vůči původní kultuře.

Na závěr je třeba také uvést, že v některých studiích se vztah mezi akulturací a rodinnými vazbami prokázat nepodařilo (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006, Chun, Akutsu, 2003). Například při studii filipínských imigrantů v USA individuální úroveň akulturace nikterak nesouvisela s úrovní rodinného konfliktu, rodinné koheze či spokojenosti (Heras, Revilla, 1994).

## **7.4 Metodologické otázky výzkumu rodiny v procesu akulturace**

Na základě nejednotných závěrů je evidentní potřeba dále této oblasti věnovat pozornost s ohledem na preciznost v metodologickém přístupu ke studiu vztahu procesu akulturace a rodinných vazeb. Zkoumání rodin jako celku, jako systému je obtížné, nicméně pro sjednocení dané oblasti a postup poznatků směrem k aplikacím potřebné. Nesoulad v jednotlivých závěrech studií totiž může vycházet právě z odlišných přístupů jak koncepčních (rozlišení mezi aspekty sociokulturní, psychologické a ekonomické složky akulturace), tak metodologických (různé proměnné v podobě postojů a chování a jejich měření) v rámci výzkumu rodiny v procesu akulturace. Proces akulturace totiž nemusí působit stejným způsobem na všechny tyto aspekty ve stejnou dobu (Arends-Tóth, van de Vijver, 2006).

V případě respektování rozlišení způsobu adaptace v rámci procesu akulturace u jednotlivců na složku sociokulturní, psychologickou a ekonomickou lze na výsledný způsob změn probíhajících v rámci procesu na úrovni rodinných vazeb také nahlížet způsobem odlišujícím behaviorální, emoční a ekonomickou složku adaptace:

- **ekonomická složka** by představovala celkový ekonomický statut rodiny v rámci společnosti, ale také poměr adaptace v rámci trhu práce všech dospělých v rodině;
- **behaviorální složka** by pak odpovídala sociokulturní adaptaci dané rodiny a patřily by sem zejména kulturní tradice a zvyky spojené s rodinnými rolmi a kompetencí zapojit se do společenského života rodiny jako celku. Tato složka by zahrnovala aspekty akulturace jako je například odpovědnost vůči rodině, důležitost rodiny, zapojení rodiny, závislost na rodině, volnost v rozhodování jednotlivých členů, jazyk komunikace mezi členy rodiny, síť společenských vztahů rodiny;
- **emoční složka** by korespondovala s psychologickou úrovní adaptace dané rodiny, tedy prožívanou psychickou pohodou, spokojeností a konfliktem v rodině.

Na tomto rozdělení lze pak například sledovat odlišnou povahu jednotlivých aspektů rodinného života, tzv. familialismu, který je velmi charakteristický pro rodiny latinskoamerických tradic. Koncept familialismu lze totiž rozdělit na tři podoblasti (Rodriguez, Mira, Paez, Myers, 2007): důležitost rodiny, rodinná podpora a rodinný konflikt, kde první dvě

podoblasti lze pak zařadit do složky sociokulturní adaptace, zatímco rodinný konflikt do složky psychologické.

V návaznosti na dosavadní rozpolcenost přístupů ke studiu akulturace navrhujeme teoretický model akulturace, který zohledňuje různé fáze (podmínky, orientace a výsledek) a různé vrstvy nově s ohledem na rodinu jakožto specifickou úroveň akulturace, která nabývá kvalitativně odlišných podob od těch doposud definovaných individuálních či skupinových v rámci procesu. V rámci níže navrženého modelu rodinné akulturace navazujeme na původní tradici přístupů modelování psychologické akulturace a mapování procesů, jež doprovází zejména rodinu při změně kulturního prostředí. Zaměřujeme se zejména na podoby a významy mezilidských vztahů uvnitř rodiny a zároveň reagujeme na četné metodologické nedostatky v dosavadním výzkumu aspektů akulturace a rodinných vazeb.

Využíváme principů osvědčených zejména na úrovni individuální, kde dále tyto principy převádíme na úroveň skupinovou s důrazem na rodinu jako specifický druh malé skupiny, jež má v procesu akulturace významné postavení jako primární socializační prvek.

Jedná se zejména o:

- **odlišení tří fází akulturace**, a tedy i tří odlišných typů vstupujících proměnných, a to podmínek, akulturačních orientací a výsledků akulturace;
- plné **respektování duálního modelu akulturace**, tj. nejen ve fázi akulturačních orientací, ale také i v oblasti výsledků akulturace v podobě sledování nejen osvojení si nových sociokulturních kompetencí reprezentujících hostitelskou společnost, ale také uchování si původních sociokulturních kompetencí;
- odlišení **psychologické, sociokulturní a ekonomické složky adaptace** jako tří různých aspektů změn v reakci na nové kulturní prostředí.

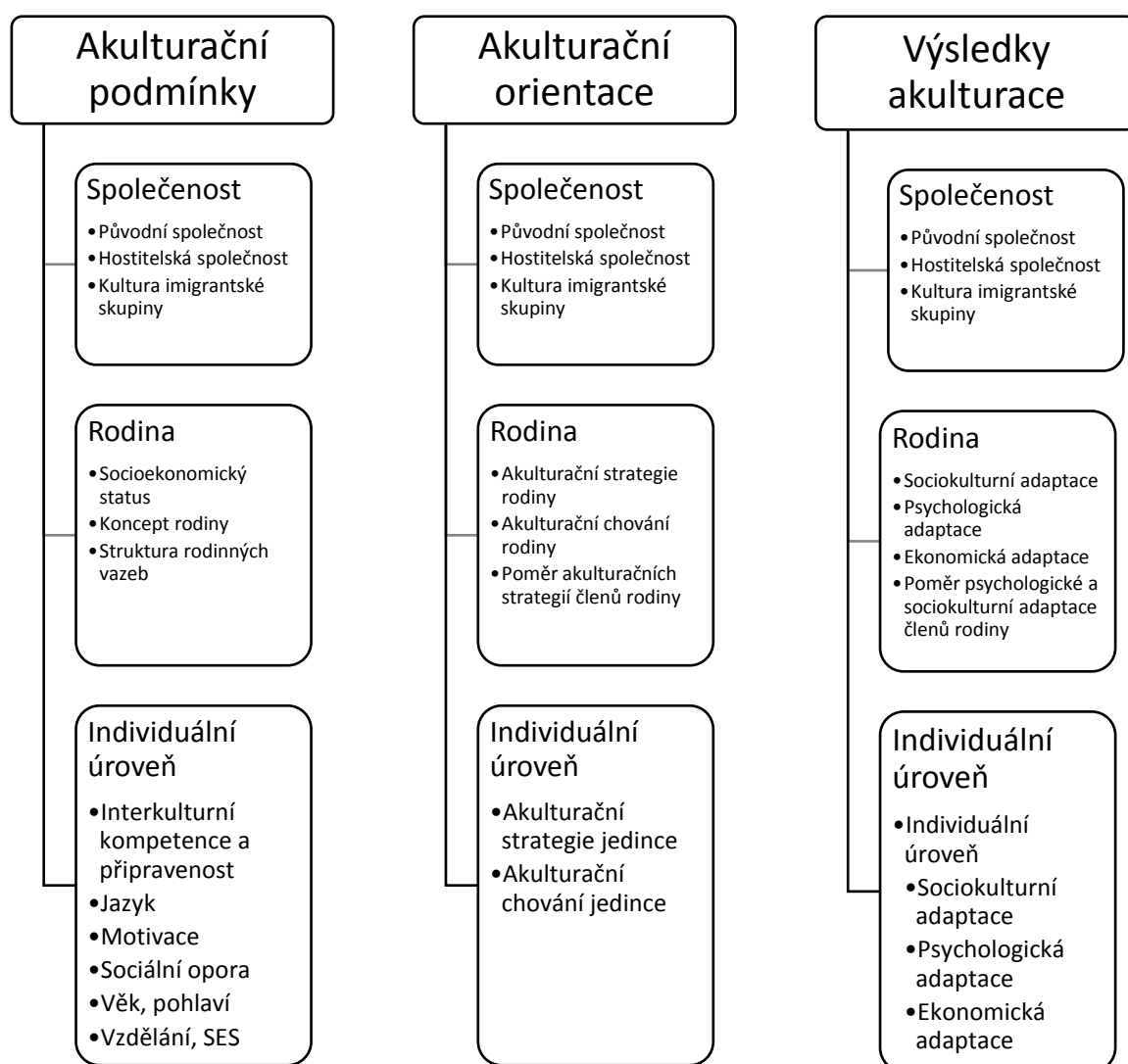
Zároveň se snažíme reagovat na nejasnosti v oblasti výzkumu vlivu akulturace na rodinné vazby a navrhujeme nové přístupy k mapování psychologických aspektů akulturace rodiny, a to zejména v těchto oblastech:

- **respektování celku jako více než pouhého součtu jednotlivin**, snaha o definici a mapování skupinových jevů na úrovni akulturačních orientací i výsledků akulturace dané rodiny;
- **mapování skupinové dynamiky přes přímé pozorování**, tj. mapování mezilidských vztahů na základě přímého pozorování interakce mezi členy rodiny;

tj. jiný způsob metody sběru dat než na základě individuálních výpovědí o povaze vztahů v rodině.

## 7.5. Model akulturace rodiny

Vzhledem k tomu, že rodina jako celek nejen spoluvytváří podmínky samotného procesu akulturace, ale zároveň je předmětem samotné změny, je obtížné přenést obecně laicky sdílenou představu o důležitosti rodiny do objektivního měřítka. Sjednocení poznatků představuje důležitý krok k pozitivní intervenci a podpoře osobní pohody jedinců i celé rodiny při změně kulturního prostředí. Navržený model rodinné akulturace, který zde prezentujeme, tak upozorňuje na faktory a jejich propojení, které je třeba brát v potaz při přípravě rodiny na relokaci a následné podpory z řad odborníků ať už v případech práce s rodinami imigrantů, uprchlíků či dočasně vycestovaných expatriotů.





Model vznikl na základě zohlednění dosavadních přístupů ke studiu akulturace. Vychází tedy z teoretické práce a na své ověření teprve čeká v dalších pracích. Model tedy může posloužit jako inspirace pro další výzkumy i jako metodická pomůcka, která přispívá k lépe uvědomělé intervenci a prevenci se záměrem snížení prožívání negativních zážitků, posílení těch pozitivních a předcházení konfliktů na úrovni jedinců, rodiny a případně i celé společnosti.

V rámci empirické části naší práce se budeme věnovat individuální rovině a otázce rodiny. Individuální rovinu v empirické části reprezentuje oblast mapování profilu úspěšného humanitárního pracovníka na zahraniční misi v rámci výjezdů Člověka v tísní. Zde si již můžeme dovolit využít specifické potřeby organizace a navrhnout konkrétní kompetenční profil. Oblast rodiny teprve v rámci naší práce otevíráme. Proto také využijeme mnohem volnější kvalitativní metodologii vyprávění příběhu, kde teprve budeme čekat, jaká témata ve vztahu k rodině se na nás vynoří. Neočekáváme tedy, že výsledkem empirické části bude potvrzení našeho návrhu na model akulturace rodiny. Tuto část spíše považujeme za prvotní krok k lépe propracovanému modelu akulturace rodiny a věříme, že i další výzkumníci na model budou reagovat ve svých studiích.

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 8. VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V empirické části práce navazujeme na téma zpracované v rámci části teoretické, tj. téma psychologických aspektů procesu akulturace a významu rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí v něm. Zaměřujeme se konkrétně na dvě otázky. První otázku představuje oblast identifikace klíčových oblastí u profilu zaměstnance pro úspěšnou realizaci zahraniční humanitární mise v rámci organizace Člověk v tísni. Druhou otázku představuje oblast blízkých osobních vztahů, rodiny a sociálních sítí a jejich úloha při výjezdu humanitárních pracovníků na misi v rámci organizace Člověk v tísni.

Empirická část studie je členěna do pěti funkčních celků, kapitol. Po představení základního problému, který zahrnuje uvedení východisek a cílů výzkumu a bližší specifikaci výzkumných okruhů a hypotéz, prezentujeme metodický rámec celého výzkumu, tj. výzkumný design, a popis metod sběru a analýzy dat a popis výzkumného vzorku. Předmětem třetí kapitoly je již konkrétní analýza dat a prezentace dílčích výsledků. Výsledky následně dále prezentujeme již v méně analytické podobě, o to více v souhrnné a interpretativní formě v rámci kapitoly Shrnutí hlavních výzkumných zjištění. Závěrečná kapitola empirické části se věnuje diskuzi a prezentaci limitů výzkumu.

Analýza a prezentace výsledků je zároveň členěna do tří základních tematických okruhů, jež odpovídají třem výzkumným otázkám. Nejprve jsme otázku zúžili na oblast individuálních podmínek, tj. existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik. Druhý tematický celek odpovídá otázce klíčových kompetencí u zaměstnance na zahraniční misi. Třetí tematický celek se dotýká otázky významu rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí pracovníka a jejich podob a rolí před výjezdem, při výkonu mise a po jejím návratu. Každý tento tematický celek si vyžaduje jiný metodologický design, využití jiných podkladů a odlišný způsob práce s daty a jejich interpretace.

## **8.1 Východiska a cíle výzkumu**

Člověk v tísní je nevládní nezisková organizace, která se zabývá humanitární pomocí lidem v nouzi z důvodu přírodních katastrof nebo válečných konfliktů. Své rozvojové programy realizuje ve více než 40 zemích světa. Z podstaty smyslu fungování samotné organizace tak vyplývá, že zaměstnává celou řadu profesionálů, kteří na omezený čas vyjíždí na zahraniční mise.

Podnětem ke spolupráci s Člověkem v tísní byla potřeba organizace efektivně řídit výběr, rozvoj a podporu zaměstnanců na dané humanitární mise za účelem snížit riziko neúspěšné mise. Výzkumy totiž ukazují, že až 30 % zahraničních misí je poznamenáno neúspěchem. Vedle neschopnosti přizpůsobit se, nedostačujícího pracovního výkonu či špatného výběru kandidáta (Chiotis-Leskowich, 2009) se často objevuje faktor rodiny či blízkých osobních vztahů jako další důležitý indikátor úspěšné mise (Bauer and Taylor, 2001; Richardson, 2006; Schaffer and Harrison, 1998).

Vedle výběru zaměstnanců jakožto prvotní potřeby pro vzniklou spolupráci, patřila mezi další záměry organizace také snaha podpořit vyjíždějící zaměstnance před výkonem mise, na misi i po jejich návratu. S ohledem na úzké propojení výzkumu s požadavky reálné organizace považujeme toto téma za aktuální. Zároveň návrh postupu spolupráce, a tedy i našeho výzkumu, je výrazně ovlivněn těmito reálnými potřebami a současně i možnostmi dané organizace poskytnout podklady a data pro výzkum.

Výzkum klade důraz na analýzu lidského faktoru a vztahů mezi požadavky role, požadavky organizace, specifika pracovního pobytu v zahraničí a podmínkami, procesem a výsledky akulturace jedinců v dané roli. Snahou, která prostupuje celou naší empirickou práci, není identifikovat profil úspěšného humanitárního pracovníka z hlediska veškerých individuálních, skupinových a rodinných aspektů. Nebudeme porovnávat proměnné jako je věk, pohlaví či charakteristiky původní a hostitelské skupiny, protože je ani v praxi nemůžeme ovlivnit a při výběru zaměstnanců je z nich část dokonce diskriminační. Naopak, zaměříme se na aspekty, které lze ovlivnit, rozvíjet a podporovat, tedy kompetence a kompetenční profil na individuální úrovni a pohled na podoby rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí a jak vstupují do procesu na úrovni skupinové. Východiskem empirické části je totiž snaha o uplatnění poznatků vycházejících z předchozích výzkumů a teoretických směrů pro konkrétní potřebu v praxi jedné organizace, návrh a demonstrace postupu a vznesení dalších otázek pro budoucí výzkum.

## **Hlavní cíle výzkumu**

- 1. Sestavení kompetenčního modelu organizace a jeho úspěšná aplikace do systému hodnocení zaměstnanců s návazností na:**
  - a. výběr nových zaměstnanců;
  - b. dlouhodobý rozvoj stávajících zaměstnanců;
  - c. plánování nástupnictví do role vedoucího pracovníka.
- 2. Identifikace úspěšného profilu zaměstnance pro zahraniční humanitární misi v rámci výjezdů organizace Člověk v tísni.**
- 3. Popis role a podob blízkých osobních vztahů, rodiny a sociálních sítí pro zaměstnance na zahraniční misi.**

Primárním cílem tohoto výzkumu je sestavení kompetenčního modelu pro Člověka v tísni (dále také jako CvT), tj. vytvoření jednotného a komplexního systému preferovaných vzorců chování, vlastností, schopností a hodnot jak pro nově příchozí zaměstnance, tak i pro ty stávající, kteří působí v oblasti humanitární pomoci na misi v zahraničí. Tento systém je úzce provázán s firemní kulturou a organizační strukturou, reflektuje nároky na jednotlivých pozicích, poskytuje nástroj pro systematické hodnocení zaměstnanců a umožňuje porovnávat jejich pracovní výkon napříč organizací a rozvíjet jejich chování v tomto směru. Kompetenční model dále umožňuje vyhledávat perspektivní jedince a dlouhodobě je připravovat na profesní růst v organizaci. Na základě uplatnění hodnocení uvnitř organizace lze propojit tento systém i s možností identifikovat a vytvářet kritéria hodnocení pro nové uchazeče. Vedle samotného kompetenčního modelu jako nástroje pro komplexní řízení a vedení zaměstnanců je také velmi důležitý faktor samotných hodnotitelů a hodnocených, tedy uživatelů daného nástroje, mezi něž bezesporu patří jak specialisté z řad HR, tak i manažeři a sami hodnocení zaměstnanci. Z tohoto důvodu bylo pro úspěch kompetenčního modelu stěžejní jeho jednoduché a elegantní řešení, které by bylo přímo propojené na běžnou praxi v organizaci.

V průběhu realizace výzkumného záměru se opakovaně setkáváme s několika pojmy, u kterých považujeme za důležité je zde zmínit a představit náš pohled na jejich chápání v rámci studie.

### **Rodina a blízké vztahy**

Rodinu v rámci studie neohraničujeme jasnými hranicemi, ale naopak necháváme na respondentech, aby sami zařadili, koho za rodinu považují. Často do ní dle respondentů spadají jejich vlastní rodiče, sourozenci, manžel, manželka, děti. Zajímavé je, že často nacházíme odlišnou kategorii pro manžela/manželku jako člena rodiny a životního partnera, který ne vždy do kategorie rodina dle respondenta zapadá. Záměrem této studie však není odhalení hranice, kdy je partner považován za člena rodiny a kdy nikoliv. Proto také v našem pojetí k rodině přidáváme i kategorii blízké vztahy, které tuto otázku z našeho pohledu vyřeší tím, že ji nestaví do centra pozornosti. De facto nás zajímá otázka všech blízkých vztahů, tak jak je vnímá sám respondent, přirozeně do této kategorie patří primární rodina, ne vždycky všichni členové primární rodiny vystupují ve stejné důležitosti, a zároveň rodina jakožto kategorie není schopna pokrýt veškeré blízké vztahy, které se v rámci studie mohou ukázat jako podstatné.

### **Sociální sítě**

Za sociální sítě považujeme druhou vrstvu ve vzdálenosti od respondenta, různé skupiny lidí, se kterými se respondent dostává opakovaně do interakce. Do takovéto kategorie mohou často patřit například kolegové, místní obyvatelstvo, ostatní cizinci v místě pobytu.

### **Úspěch**

Otázka úspěchu je v rámci empirické části velmi často skloňována, část v kombinaci s profilem zaměstnance a misí. Otázka úspěchu může být pojata hned v několika kategoriích. Obecně se můžeme setkat s úspěchem v oblasti pracovního výkonu, psychické pohody, sociokulturní pohody a blízkých vztahů. Proto jsme tuto otázku konzultovali se zástupci organizace Člověk v tísni, co je v podstatě z pohledu organizace považováno za úspěch. Dostali jsme odpověď spíše v definování, co je považováno za neúspěch. Neúspěch na misi je spojován s ohrožením fungování dané mise v podobě porušování bezpečnostních pravidel, neschopnosti plnit zadání své práce, vyhrocených konfliktních vztahů v týmu a porušování etického kodexu organizace. Dle tohoto pohledu můžeme do úspěchu v rámci organizace zařadit pracovní výkon a respekt k místním kulturním podmínkám a komunitě a funkční vztahy na úrovni pracovního týmu. Co však do kategorie úspěchu implicitně nespadá, ačkoliv je

podmínkou pro předchozí oblasti, je osobní pohoda. Často se zaměstnanci dostávají do situací dlouhodobého stresu až na hranici vyhoření. V tomto případě bychom úspěch spíše popsali jako zachování si osobní integrity ve ztížených podmínkách. Co z pohledu organizace do kategorie úspěchu není zvažováno, je právě rodina a blízké vztahy. Naopak, úspěch v profesi humanitárního pracovníka je často doprovázen rozpadem partnerských vztahů a narušením rodinných vazeb.

## **Kompetence**

**Kompetence** v rámci naší studie chápeme jako soubor vzorců chování, jednání, postojů a znalostí, které vedou k úspěchu v dané oblasti v práci.

Tento pohled je totožný s přístupem modelu The Korn Ferry Leadership Architect (Korn Ferry, 2014). Zde je kompetence chápána jako soubor pozorovatelných schopností a vzorců chování, které vedou k úspěchu. Takové kompetence, které spolu statisticky prokazatelně souvisejí a reprezentují širší záběr schopností a vzorců chování, se dále shlukují do takzvaných klastrů a dále ještě do obecnějších témat, tj. faktorů. Současný aktualizovaný model operuje s 38 kompetencemi, 12 klastry a 4 faktory. Tento model se stal také výchozím bodem pro sestavení kompetenčního modelu v rámci naší případové studie.

**Kompetenční model** organizace pak chápeme jako soubor těchto kompetencí, jejich srozumitelnou definici a organizaci s ohledem na hodnoty organizace, její funkční uspořádání a podstatu své existence. Tento model pak slouží k efektivnímu řízení lidí ve směru žádoucího jednání, chování, postojů a schopností v organizaci.

Pod pojmem **kompetenční profil** pracovníka rozumíme soubor kompetencí, tj. klíčových vlastností, schopností, dovedností, osvojených vzorců chování a hodnot jedince, které přispívají k úspěšné realizaci zahraniční humanitární mise v rámci organizace Člověk v tísni.

## 8.2 Výzkumné okruhy a hypotézy

Základní otázkou, kterou jsme si v rámci celého výzkumu kladli, bylo, co odlišuje úspěšné humanitární pracovníky od těch neúspěšných. **Jaký je profil úspěšného humanitárního pracovníka v rámci zahraničních misí Člověka v tísní?**

Pro účely tohoto výzkumu jsme základní otázku rozdělili do dílčích fází:

- nejprve jsme otázku zúžili na oblast **individuálních podmínek**, tj. existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik;
- poté jsme se zaměřili na rovinu individuální, ale už na samotný proces akulturace, tj. **soubor chování zaměstnanců na misi**, jejich projevené schopnosti, dovednosti a hodnoty;
- na pozadí hledání individuální roviny úspěšného profilu jsme zároveň sledovali úroveň celé organizace, tj. úpravu **kompetenčního modelu společnosti**;
- v poslední fázi jsme se na otázku úspěšné mise podívali z pohledu **rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí** pracovníka a jejich podob a rolí před výjezdem, při výkonu mise a po jejím návratu.

Na základě vytyčených cílů výzkumu, hlavních otázek a modelu akulturace, popsaného v teoretické části, byly vysloveny následující výzkumné okruhy:

- 1) **Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?**
- 2) **Jaké kompetence humanitárního pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci?**
- 3) **Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi?**

Při hledání tohoto profilu úspěšného humanitárního pracovníka jsme využívali kombinaci kvalitativních (otázka č. 2 a 3) a kvantitativních (otázka č. 1) metod s převahou těch kvalitativních.

### **Pro kvantitativní část výzkumu byla stanovena následující hypotéza:**

Hypotéza č. 1 navazuje na první výzkumný okruh, který se zaměřuje na oblast osobnosti jakožto jeden z důležitých faktorů spoluutvářejících individuální podmínky v rámci procesu akulturace (Arends-Tóth, Vijver, 2006; Berry, 1997).

Organizace Člověk v tísni využívá pro výběr humanitárních pracovníků Hoganovy osobnostní dotazníky (HPI, HDS a MVPI). Vzhledem k tomu, že tuto metodu zakomponovala do svých výběrových řízení již před několika lety, je možné se zpětně podívat na osobnostní profily zaměstnanců v kontextu toho, zda na dané misi uspěli či nikoliv. K této hypotéze nás tedy dovedla myšlenka, že je možné podívat se na již dostupné výsledky proběhlých misí. Položili jsme si otázku, zda osobnostní profily zaměstnanců, které sloužily pro jejich výběr na danou misi, nám mohou poskytnout ještě další možnost revize. Zároveň pro nás bylo také zajímavé zjistit, do jaké míry výsledky osobnostních dotazníků dokáží predikovat budoucí úspěch na misi. Zajímalo nás, zda při výběru zaměstnanců na humanitární mise je informace z osobnostních dotazníků postačující

#### **H1: Neexistují rozdíly v profilech osobnosti mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky na zahraniční misi.**

Z hlediska osobnostních vlastností byla identifikovaná celá řada faktorů, jež se podílí na utváření podmínek procesu akulturace (viz kapitola Podmínky akulturace z pohledu jedince). Výsledky jednotlivých studií jsou často nekonzistentní. Pravděpodobně je tomu tak z důvodu, že se nejedná pouze o samotné osobnostní charakteristiky, nýbrž o soulad osobnostních charakteristik s novým kulturním prostředím, tedy o tzv. kulturní fit (Berry, 1997; Ward, Chang, 1997), či případně o interkulturní kompetenci (van de Vijver, 2008) nebo soubor kompetencí (Cui, van den Berg, Jiang, 1998), které by se podílely společně na úspěšné interkulturní adaptaci.

Roesch, Wee, Vaughn (2006) ve své studii zjistili, že individuální osobnostní charakteristiky jsou pouze jednou dimenzí podmínek utvářejících kontext akulturace. Klasické osobnostní dotazníky mohou spíše predikovat tendence vyrovnávat se se zátěží a novým prostředím než úspěšnou adaptaci na novou kulturu.

Předpokládáme tedy, že se pomocí analýzy výsledků osobnostních dotazníků humanitárních pracovníků nepodaří vyvrátit nulová hypotéza. Očekáváme, že případné rozdíly v osobnostních profilech se spíše projeví v profilu reakcí na zátěžové situace (výsledky



dotazníku HDS) než v profilu normální osobnosti, který vychází z tradice faktorového přístupu v osobnosti (výsledky dotazníku HPI).

## 9. POPIS METODOLOGICKÉHO RÁMCE A METOD

### 9.1 Představení výzkumného plánu

Výzkum byl koncipován jako případová studie, která se opírá o kombinaci různých metod sběru a analýzy dat s využitím jak kvalitativního, tak i kvantitativního přístupu. Jedná se tedy o analýzu a popis případu jedné organizace, hledání profilu úspěšného humanitárního pracovníka v rámci organizace Člověk v tísni. Tato případová studie je charakteristická tím, že v ní uplatňujeme postup typický i pro jiné organizace, ale zároveň sledujeme specifické potřeby vyplývající z kontextu, ve kterém se organizace nachází. Využíváme metody obsahové analýzy dostupných dokumentů, fokusovou skupinu, osobnostní dotazníky zaměstnanců a hloubkové polostrukturované rozhovory.

Tematická linie, která naší případovou studii prostupuje, je otázka, jak organizace může identifikovat a podporovat úspěšný profil humanitárního pracovníka na zahraniční misi. Výchozím bodem studie bylo rozhodnutí uchopit toto téma holisticky, tedy nezaměřovat se pouze na jedinou a unikátní oblast, ale využít přístup práce v podobě hledání souboru více oblastí prostřednictvím kompetenčního modelu.

Základem pro sestavení kompetenčního profilu pracovníka humanitární mise bylo porovnání aktuálně hodnocených oblastí při výběru a hodnocení zaměstnanců CvT s univerzálním modelem, tzv. Lomingerovým kompetenčním modelem, dnes známým jako The Korn Ferry Leadership Architect (Korn Ferry, 2014).

Jádro studie pak spočívalo v revizi stávajícího kompetenčního profilu a jeho propojení s výběrovým řízením pro zahraniční humanitární mise. Revize původních kompetencí probíhala na základě analýzy popisu pracovních pozic, zpracování osobnostních profilů úspěšných a neúspěšných zaměstnanců, ohniskové skupiny sestavené z klíčových zaměstnanců organizace a hloubkových rozhovorů s úspěšnými zaměstnanci. Na pozadí tohoto srovnávání zároveň probíhala analýza dokumentů popisujících hodnoty a kulturu organizace, popis firemní struktury a vybraných pracovních pozic.

Pro sestavení kompetenčního profilu CvT byly zásadní zejména definice kompetence jako souboru pozorovatelných schopností a vzorců chování, členění jednotlivých kompetencí a systém hodnocení jednotlivých kompetencí. Tento model však vedle detailního behaviorálního popisu kompetencí a jejich členění přímo navazuje doporučením pro výběrové či hodnotící pohovory. Další způsob uplatnění modelu je v oblasti rozvoje stávajících zaměstnanců, identifikace rozvojových oblastí, nastavení individuálního rozvojového plánu, seberozvoje hodnoceného zaměstnance a návrhu možného vedení a rozvoje i ze stran nadřízeného.

### **Popis jednotlivých fází výzkumného plánu**

#### **1. Analýza osobnostních profilů ne/úspěšných zaměstnanců**

- identifikace klíčových aspektů pro úspěch na základě porovnání osobnostních profilů úspěšných a neúspěšných zaměstnanců

#### **2. Analýza stávající situace a návrh seznamu kompetencí**

- revize stávajícího seznamu kompetencí
- analýza organizační struktury organizace a hodnot organizace
- analýza pracovních pozic a popisů práce – s ohledem na nároky jednotlivých profesních skupin a úrovní řízení
- návrh seznamu kompetencí a jejich behaviorální popis

#### **3. Revize návrhu kompetencí a průzkum kompetencí**

- workshop pro manažery ohledně hodnocení kompetencí a řízená diskuze formou ohniskové skupiny
- analýza klíčových událostí při pobytu v zahraničí: rozhovory se zaměstnanci, volné vyprávění příběhu na téma osobní zkušenosti při pobytu na misi, s dílčími doplňujícími otázkami na oblast partnerských vztahů a sociálních sítí a na možnou podporu ze strany zaměstnavatele

#### **4. Propojení kompetenčního modelu se systémem hodnocení**

- detailní zpracování jednotlivých kompetencí pro systém hodnocení s ohledem na rozvoj a výběr zaměstnanců (dle pětistupňové škály hodnocení)

## **5. Finální návrh a schválení kompetenčního modelu**

- návrh komplexního modelu kompetencí s ohledem na výsledky analýzy
- schválení seznamu kompetencí vedením

## **6. Propojení kompetenčního modelu pro oblast výběru nových zaměstnanců**

- vytvoření přehledu metod vhodných pro mapování kompetencí
- pozorování (příprava popisu jednání)
- rozhovor (příprava behaviorálních otázek)

## **7. Propojení kompetenčního modelu pro oblast interního hodnocení a úprava hodnoticích formulářů**

- detailní zpracování jednotlivých kompetencí pro systém hodnocení s ohledem na rozvoj a výběr zaměstnanců (úprava formuláře hodnocení zaměstnanců)

## **9.2 Metody sběru a analýzy dat**

V rámci realizace studie jsme využili následující metody pro sběr a analýzu dat:

- osobnostní dotazníky zaměstnanců;
- obsahovou analýzu dostupných dokumentů;
- ohniskovou skupinu;
- hloubkové polostrukturované rozhovory a jejich obsahovou analýzu.

### **9.2.1 Obsahová analýza dokumentů**

Pro účely výzkumu byly shromážděny oficiální dokumenty popisující organizaci, pracovní pozici humanitárních pracovníků a procesy řízení lidských zdrojů. Tyto dokumenty byly vybrány vedoucí oddělení lidských zdrojů, která se na tvorbě dokumentů podílela, a poskytnuty v plném znění výzkumníkovi. Analýza těchto dokumentů probíhala v kombinaci s výpovědí vedoucí oddělení lidských zdrojů, která dané dokumenty objasňovala a interpretovala v kontextu reálných praktik organizace.

V rámci analýzy dokumentů došlo tedy k diskuzi mezi odborným pracovníkem a výzkumníkem na téma organizační struktura a kultura. Při této diskuzi byla popisována jednotlivá oddělení, jejich vzájemná provázanost, hlavní předmět činnosti, zodpovědnost a typy pracovních pozic. Odborný pracovník zároveň popsal vnímanou kulturu a hodnoty organizace a osobně vysvětlil provázanost hodnot na pracovní prostředí. Součástí této fáze také bylo prostudování popisů pracovních pozic poskytnutých zaměstnanci oddělení náboru.

Mezi výhodu této metody patří snadná dostupnost materiálu, který nebyl ovlivněn reakcí na samotný výzkum či poptávku výzkumníka. Zároveň na základě výpovědi a objasňování dokumentů bylo potvrzeno, že dokumenty odrážejí aktuální reálné praktiky organizace. Nicméně se zde nevyhneme míře subjektivity ze strany zástupce organizace, který dokumenty poskytl a objasňoval, stejně tak ze strany výzkumníka, který dokumenty analyzoval a využil k další fázi výzkumu.

### **9.2.2 Osobnostní dotazníky**

Organizace Člověk v tísni využívá pro výběr humanitárních pracovníků Hoganovy osobnostní dotazníky (HPI, HDS a MVPI). V rámci výběrového řízení jsou kandidáti vyzváni, aby vyplnili všechny tři dotazníky. Výsledky dotazníků pak slouží pro analýzu jejich potenciálních silných a slabých stránek ve vztahu ke zvažované pozici. Výsledky dotazníků

však nejsou při výběrových situacích interpretovány odtrženě bez dalších podkladů, jako jsou profesní historie kandidáta, ověřené zkušenosti a znalosti prostřednictvím osobního pohovoru.

Výsledky dotazníků byly však využity pro retrospektivní analýzu. Vedoucí lidských zdrojů CvT byl oslovena, aby identifikovala skupinu zaměstnanců, kteří absolvovali misi úspěšně, a skupinu zaměstnanců, kteří misi neabsolvovali úspěšně. Ke každé skupině pak poskytla výsledky Hoganových dotazníků, které byly pořízeny v rámci výběrového řízení.

V tomto případě je potřeba mít neustále na paměti, že se jedná o profily zaměstnanců, kteří byli na misi vybráni také pomocí interpretace těchto profilů a dalších informací shromážděných v průběhu výběrového řízení. Tedy celá řada profilů byla v rámci výběrového řízení zamítnuta. Zamítnuté žádosti mohli čítat celou řadu výraznějších rizikových faktorů, které se v tomto porovnání neprojeví. Zároveň však lze očekávat, že některé zamítnuté žádosti by ve výsledku mohly skončit úspěšnou misí.

### **Profesní diagnostika Hogan**

Tato metoda se opírá o tři psychodiagnostické dotazníky, které mapují osobnost v pracovním kontextu z hlediska běžných každodenních situací (Hoganův osobnostní dotazník), v zátěžových situacích (Hoganův rozvojový test) a motivace (Inventář motivů, hodnot a preferencí).

Dotazníky byly vyvinuty pro účel výběru a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Dotazníky obsahují jasně formulovaná tvrzení typu souhlasím/nesouhlasím. Byť je stále možná administrace dotazníků formou tužka–papír, v převážné většině k jejich využití dochází pomocí on-line platformy. Vyplnění u každého z dotazníků trvá přibližně 20–25 minut (Wágnerová, 2011).

### **Hoganův osobnostní dotazník (HPI)**

Metoda představuje osobnostní sebehodnotící dotazník (206 položek s typem odpovědi „souhlasím–nesouhlasím“) mapující normální osobnost, tedy osobnostní rysy a tendence chování, projevující se v běžných situacích v práci a společenských vztazích.

### **Psychometrické vlastnosti dotazníku**

Koeficient vnitřní konzistence testu (Crombachovo alfa) se pohybuje v rozmezí 0,83–0,57. Koeficient test-retestové reliability se pohybuje v rozmezí 0,87–0,69. Kriteriační validita testu byla ověřována pomocí meta analýzy různých studií publikovaných mezi lety 1980–2000

(43 nezávislých vzorků, celkem počet respondentů  $N = 5,242$ ) (Hogan, Hogan, 2007). Normy pro českou populaci byly vytvořeny na vzorku 3076 lidí. Tento vzorek reprezentuje dospělou pracující populaci v ČR (Matsiyeuski, 2008).

### **Hoganův rozvojový test (HDS)**

Hoganův rozvojový test (HDS) je osobnostní sebehodnotící dotazník (168 položek) mapující tendence k rizikovým vzorcům chování v pracovním prostředí. Tyto tendence se mohou projevit až v zátěžových situacích a mohou negativně ovlivnit pracovní výkon jedince a jeho interpersonální vztahy.

### **Psychometrické vlastnosti dotazníku**

Koeficient vnitřní konzistence testu (Crombachovo alfa) se pohybuje v rozmezí 0,78–0,85. Koeficient test-retestové reliability se pohybuje v rozmezí 0,87–0,95. Validita testu byla ověřována pomocí analýzy korelace s několika osvědčenými psychometrickými dotazníky a pomocí korelace hodnocení chování manažera svými podřízenými, nadřízenými a kolegy v práci (Hogan, Hogan, 1997). Normy pro českou populaci byly vytvořeny na vzorku 617 lidí. Tento vzorek reprezentuje dospělou pracující populaci v ČR (Matsiyeuski, 2008).

### **Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)**

Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI) je sebehodnotící dotazník (200 položek) mapující motivaci a hodnoty v pracovním prostředí. Metoda postihuje, jaká firemní kultura a pracovní prostředí bude dotyčnému vyhovovat, jaký typ prostředí, způsob jednání a lidí bude dotyčný vyhledávat a bude pro něj motivujícím.

### **Psychometrické vlastnosti dotazníku**

Koeficient vnitřní konzistence testu (Crombachovo alfa) se pohybuje v rozmezí 0,84–0,90. Koeficient test-retestové reliability se pohybuje v rozmezí 0,88–0,94. Validita testu byla ověřována pomocí analýzy korelace s několika osvědčenými psychometrickými dotazníky a pomocí korelace hodnocení pozorovaného chování ostatními (Hogan, Hogan, 1996). Normy pro českou populaci byly vytvořeny na vzorku 621 lidí. Tento vzorek reprezentuje dospělou pracující populaci v ČR (Matsiyeuski, 2008).

### 9.2.3 Fokusová skupina

Fokusová skupina byla zorganizována v rámci projektu za účelem získání zpětné vazby na návrh výběru kompetencí a případné doplnění od klíčových zaměstnanců Člověka v tísní. Předmětem diskuze byla otázka, jaké jsou důležité oblasti projeveného chování pro úspěch humanitárního pracovníka na zahraniční misi.

S ohledem na velikost organizace a její celkem jednoduchou strukturu hierarchického uspořádání byla zorganizována pouze jediná skupina, která pokryla všechny důležité pracovníky, kteří se mohli vyjádřit k danému tématu. Setkání se skupinou proběhlo celkem dvakrát. Úvodní setkání bylo zorganizováno za účelem seznámení účastníků s výzkumníkem a představení samotného projektu a pozvání účastníků do ohniskové skupiny. Samotná moderovaná diskuze proběhla o 2 týdny později.

Setkání proběhlo formou polostrukturované diskuze, kdy na úvod byl účastníkům představen záměr a časový rámec setkání, následovala představení teoretického rámce kompetenčního modelu a jeho využití při výběru a rozvoji zaměstnanců. Samotná diskuze pak byla iniciována prezentací návrhu systému kompetenčního modelu pro Člověka v tísní a výběru kompetencí včetně popisu jednotlivých projevů chování a úrovní pro jejich hodnocení. Každý účastník dostal tištěnou podobu návrhu. Nejprve byli účastníci vyzváni, aby si návrh sami prostudovali. Poté začala moderovaná diskuze na téma klíčové kompetence pro pozici humanitárního pracovníka, jejich konkrétní projevy pro jednotlivé úrovně hodnocení a systém hodnocení kompetencí jako takový. Výstupem diskuze pak byl finální seznam kompetencí pro jednotlivé typy pozic humanitárních pracovníků, úprava systému hodnocení, tedy i finálně schválený celkový přístup ke kompetencím v podobě kompetenčního modelu.

Moderátorem diskuze byl samotný výzkumník, který se podílel na všech fázích projektu, pomocným moderátorem byla vedoucí oddělení lidských zdrojů, která pomáhala moderátorovi představit záměr organizace při tvorbě kompetenčního modelu a výběru kompetencí.

Přidanou hodnotu této metody spatřujeme zejména v možnosti získání okamžitých reakcí a praktických doporučení skupiny lidí, kteří se v organizaci nejvíce podílí na koncepci humanitárních misí. Zároveň možnost diskuze v rámci dané skupiny umožnila konečné sjednocení názorů a dohodu o finální podobě kompetenčního modelu. Tento bod považujeme za důležitý pro převedení návrhu do praxe dané organizace. Případné omezení spatřujeme zároveň ve faktu, že skupině byl již předem prezentován rámec kompetencí, ke kterému se



měli vyjádřit. Daná struktura pomohla ke konstruktivní diskuzi s konkrétními doporučeními a finálním výsledkem, zároveň však výstupy tak byly ovlivněny do značné míry výzkumníkem, který rámec kompetencí připravil na základě původního zadání vycházejícího od vedoucí lidských zdrojů a ředitele organizace. Dopředu připravená struktura a strategie vedení skupiny mohly zamezit objevení všech fenoménů v daném tématu.

#### 9.2.4 Interview

Pro účely studie byla také využita metoda hloubkového polostrukturovaného interview. Tazatel vedl rozhovor se zaměstnanci na téma jejich osobních zkušeností se zahraničními humanitárními misemi. V rámci těchto rozhovorů jsme zvolili metodu narativní, tedy respondent byl na úvod vyzván, aby **vyprávěl životní příběh, jak se dostal/a k misijní činnosti, jak samotná mise probíhala a co se dělo po návratu**. Tazatel v průběhu rozhovoru podněcoval u respondenta spíše vyprávění, než že by rozhovor vedl předem připravenými otázkami.

Tazatelem v rámci této studie byla vždy jedna osoba, autor této studie. Díky tomu jsme také při využití narativní metody mohly podpořit zachování sourodosti a techniky kladení otázek.

Důvodem, proč jsme se rozhodli pro tento způsob rozhovoru, je zejména snaha získat co nejvíce autentický materiál, kde opravdu chceme dosáhnout procesu objevování jevů v rámci procesu akulturace prostřednictvím vyprávění příběhu. Získané odpovědi tak měly doplnit naši práci při tvorbě kompetenčního modelu a identifikaci úspěšného profilu. Zároveň nám však také výsledky rozhovorů zprostředkovávají jako jediná metoda v této studii možnost otevřít otázku úlohy interpersonálních vztahů a rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí v rámci přípravy, průběhu a návratu z mise.

V rámci běžných postupů při tvorbě kompetenčních modelů v organizacích metoda narativního interview se zaměstnanci nebývá součástí projektového plánu. Stejně tak se v běžné praxi při identifikaci profilu úspěšného pracovníka na zahraniční relokační v rámci organizace nezvažuje úloha blízkých vztahů a rodiny. Proto také tuto metodu považujeme nejen za doplněk standardních postupů, ale jako rozšíření postupu, který může sloužit jako inspirace pro další podobné projektové plány a záměry.

Rozhovory trvaly v průměru 1,5 hodiny, kontakty na respondenty byly poskytnuty ze strany CvT vedoucí řízení lidských zdrojů po jejich vysloveném souhlasu. Rozhovory byly

přepsány do písemné podoby a dále zpracovány obsahovou analýzou s využitím prvků interpretativní fenomenologické analýzy (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013).

### **9.3 Výběr a popis vzorku**

Výzkumný vzorek tvořila organizace Člověk v tísni a její zaměstnanci. Pro účely případové studie byla tak použita metoda totálního výběru, tedy jedné organizace. Případová studie totiž již sama ze své podstaty naplňuje znaky totálního výběru. Dále byla metoda totálního výběru aplikována při obsahové analýze dokumentů organizace, kde byly analyzovány veškeré dostupné dokumenty organizace vztahující se k oblasti řízení organizace a lidských zdrojů. Tedy získání těchto dokumentů nebylo podřízeno žádné další výběrové strategii (Miovský, 2006).

#### **Organizace Člověk v tísni**

Společnost Člověk v tísni je nevládní nezisková organizace, která vznikla v roce 1992 z iniciativy válečných novinářů a zpravodajů a postupně se vyprofilovala do profesionální humanitární organizace vycházející z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity s cílem pomáhat lidem v krizových oblastech. V současné době je Člověk v tísni jednou z největších neziskových organizací ve střední Evropě. (Člověk v tísni, 2016)

*„V roce 2016 Humanitární a rozvojová sekce Člověka v tísni působila ve 24 zemích, ve 20 z nich měla stálé zahraniční mise. Na celkem 227 projektech pracovalo 1136 zaměstnanců v zahraničí, z nichž 91,5 % tvoří místní lidé. Usilujeme o to, aby naše projekty byly co nejvíce zakotveny v místním kontextu, vznikaly ve spolupráci s místními entitami a opíraly se o místní trh, tak aby výsledky naší práce byly dlouhodobě udržitelné a abychom přinášeli opravdovou změnu do životů nejpotřebnějších“ (s. 10, Člověk v tísni, 2016).*

## **Dokumenty organizace CvT**

V rámci obsahované analýzy byly organizací CvT poskytnuty tyto dokumenty:

1. Stávající kompetenční model CvT: seznam 7 kompetencí a jejich stručný popis
2. Organizační struktura CvT
3. Popisy pracovních pozic v rámci humanitární mise
4. Manuál zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců pro manažera
5. Manuál řízení lidských zdrojů v CvT: 20stránkový dokument, který obsahuje obecný přístup a interní směrnice organizace napříč všemi procesy řízení lidských zdrojů jako jsou např.:
  - a. nábor a plánování lidských zdrojů;
  - b. úvodní školení a adaptační plán pro nové zaměstnance;
  - c. hodnocení a zpětná vazba;
  - d. profesní rozvoj;
  - e. péče o zaměstnance;
  - f. bezpečnost v práci.

V rámci dílčích postupů studie pak byl také aplikován příležitostný výběr vzorku, jenž byl založen na dostupnosti respondentů.

## **Zaměstnanci CvT**

Samotní zaměstnanci byli do výzkumu zahrnuti ve třech fázích, při analýze osobnostních profilů, při fokusové skupině a při interview. Zaměstnanci do jednotlivých skupin výzkumného vzorku byli vybráni metodou záměrného výběru (Miovský, 2006), kdy jsme cíleně identifikovali účastníky podle jejich specifických vlastností. Pro každou skupinu bylo jiné kritérium výběru, tak aby odpovídalo potřebám dané metody analýzy dat. Zároveň účast ze strany zaměstnanců byla dobrovolná, nicméně žádný oslovený respondent účast neodmítl. Tato varianta byla použita, neboť metody náhodného výběru či jiné standardní metody výběru pro daný typ šetření nebyly možné.

Pro snížení rizik zkreslení výsledků způsobených malým počtem respondentů byly uplatněny metody triangulace a teoretické saturace (Miovský, 2006). Kombinovali jsme tedy jak zdroje dat, tak i různé metody analýzy pro získání více pohledů na problematiku. Zároveň jsme při obsahové analýze dokumentů a interview dospěli do stavu, kdy už se neobjevovaly nové informace, které by přispěly k lepšímu porozumění problému.

- Popis vzorku pro analýzu osobnostních dotazníků

Tento vzorek čítá skupinu 22 zaměstnanců, kteří úspěšně absolvovali výběrové řízení na pozici humanitárního pracovníka na zahraniční misi s využitím Hoganových osobnostních dotazníků v letech 2010–2014 a zároveň měli již za sebou ukončenou zahraniční misi v období sběru dat pro náš výzkum. Tato skupina zaměstnanců byla vybrána vedoucí lidských zdrojů CvT. Výběr zaměstnanců probíhal ve dvou fázích. Nejprve byli identifikováni ti zaměstnanci, kteří museli misi předčasně ukončit či jejichž působení na misi bylo vedením vyhodnoceno jako problematické. Podle počtu identifikovaných zaměstnanců, kteří na misi neuspěli, pak byl vybrán vzorek zaměstnanců, kteří na misi uspěli, tak aby respektoval poměr pohlaví a věku vzorku těch neúspěšných. Každá skupina tedy čítá 11 zaměstnanců, 6 mužů a 5 žen, ve věkovém rozpětí 25–40 let v době vyplnění osobnostních dotazníků.

- Popis vzorku pro fokusovou skupinu

Účastníci do skupiny byli nominováni vedoucí lidských zdrojů. Skupina se skládala ze 7 klíčových zaměstnanců organizace, kteří se podíleli na vedení organizace, zahraničních misí a řízení lidských zdrojů. Mezi účastníky byli ředitel organizace, vedoucí sekce zahraničních misí, vedoucí lidských zdrojů, specialista lidských zdrojů a 3 pracovníci na pozicích vedoucí zahraničních misí.

- Popis vzorku pro interview

Účastníci byly osloveni na základě doporučení vedoucí lidských zdrojů. Celkem bylo osloveno 6 kmenových zaměstnanců české národnosti, 3 ženy a 3 muži, kteří dlouhodobě pracují pro organizaci CvT, opakovaně byli na zahraniční misi, která byla úspěšná z pozice závěrečného hodnocení organizace.

## 10. VÝSLEDKY STUDIE A JEJICH ZPRACOVÁNÍ

V rámci zpracování podkladů studie a interpretace výsledků postupujeme ve třech na sebe navazujících krocích, které odpovídají třem výzkumným otázkám naší studie.

- Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?
- Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi CvT jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci?
- Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi?

Nejprve statistickou analýzou porovnáváme výsledky osobnostních dotazníků u skupiny zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční misi, a hledáme, zda se od sebe nějak liší profily úspěšných zaměstnanců od těch neúspěšných.

Následně postupujeme otázku profilu úspěšného zaměstnance na zahraniční misi z více komplexního pohledu pomocí analýzy dostupných dokumentů popisujících organizaci Člověk v tísni, pomocí rozhovoru s HR manažerkou, fokusovou skupinou s klíčovými zaměstnanci a hloubkovými rozhovory se zaměstnanci; a vytváříme kompetenční model pro organizaci Člověk v tísni a identifikujeme klíčové kompetence humanitárního pracovníka na zahraniční misi.

V závěrečné fázi celý pohled na úspěch zaměstnance na zahraniční misi doplňujeme aspektem osobních blízkých vztahů, rodiny a sociálních sítí a jejich významu právě při pobytu na zahraniční misi pomocí obsahové analýzy hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří mají zkušenosti se zahraniční misí.

### ***10.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?***

Pro vyhodnocení této otázky jsme využili statistickou analýzu výsledků osobnostních dotazníků zaměstnanců CvT. Porovnávali jsme výsledky osobnostních dotazníků (HPI, HDS a MVPI) u respondentů, kteří byli rozděleni do dvou skupin, tj. skupiny úspěšných a neúspěšných. Použili jsme nejprve test homogenity rozptylů (F-test) pro zjištění, zda se rozpětí distribuce hodnot nijak u skupin neliší, a následně jsme provedli analýzu středních hodnot (T test) pro dva nezávislé soubory. Pro tyto účely byl použit statistický program „IBM SPSS Statistics 20“.

V rámci dané analýzy jsme definovali nulovou a alternativní hypotézu:

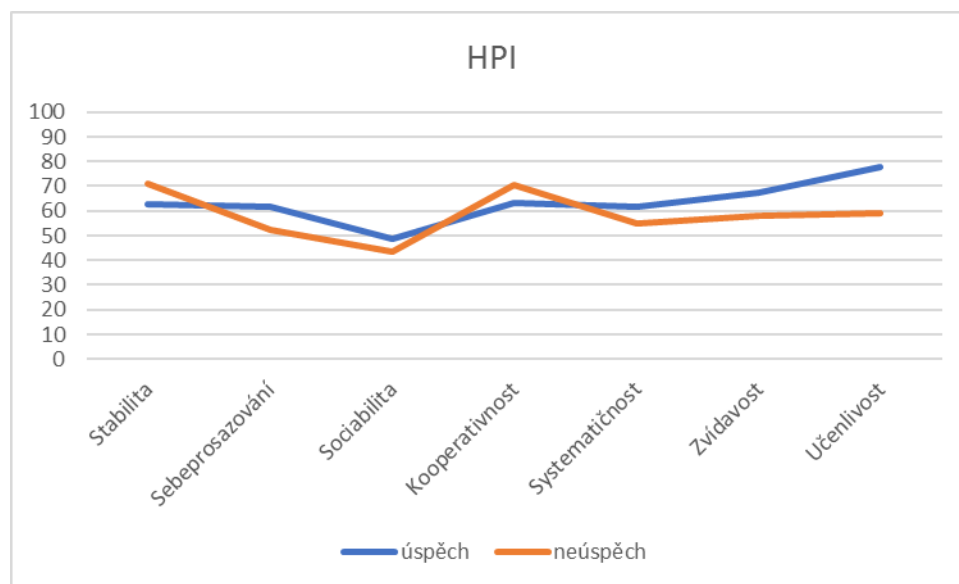
**HO:** Neexistuje signifikantní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik.

**HA:** Existuje signifikantní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik.

Pohled na osobnostní profily jsme rozdělili do tří kategorií dle výsledků 3 osobnostních dotazníků: HPI, HDS a MVPI.

### 10.1.1 HPI: Hoganův osobnostní dotazník

Níže najdete statistické charakteristiky obou souborů respondentů v rámci výsledků Hoganova osobnostního dotazníku HPI. Individuální výsledky jsou vyhodnocovány na percentilové škále, kde srovnávací skupinou je reprezentativní vzorek dospělé pracující populace v České republice. Skupinové výsledky jsou pak prezentovány aritmetickým průměrem těchto individuálních hodnot. Pro lepší přehled jsou data prezentovaná i v grafické podobě.



Group Statistics

	Výsledek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stabilita	úspěšní	11	62,64	25,528	7,697
	neúspěšní	11	70,91	25,532	7,698
Sebeprosazování	úspěšní	11	61,45	22,809	6,877
	neúspěšní	11	52,36	32,546	9,813
Sociabilita	úspěšní	11	48,64	31,769	9,579
	neúspěšní	11	43,64	30,375	9,158
Kooperativnost	úspěšní	11	63,36	24,512	7,391
	neúspěšní	11	70,55	32,736	9,870
Systematičnost	úspěšní	11	61,91	28,325	8,540
	neúspěšní	11	55,18	28,202	8,503
Zvídavost	úspěšní	11	67,45	22,178	6,687
	neúspěšní	11	58,27	34,923	10,530
Učenlivost	úspěšní	11	77,91	28,197	8,502
	neúspěšní	11	59,27	31,674	9,550

### F test: test homogenity rozptylů HPI

Pro ověření rozptylů výsledků HPI u dvou vzorků respondentů jsme použili test homogenity rozptylů. Bylo zjištěno, že se rozptyly skóre u převážné většiny osobnostních charakteristik skupiny úspěšných a neúspěšných neliší, tzn. že rozdíl mezi rozptyly percentilových skóre daných skupin není statisticky významný.

Jedinou výjimkou je **Zvídavost**, zde byla zjištěna rozdílnost rozptylů na této škále na hladině významnosti  $\alpha = 0,025$ .

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Stabilita	,260	1	20	,616
Sebeprosazování	2,363	1	20	,140
Sociabilita	,246	1	20	,625
Kooperativnost	1,625	1	20	,217
Systematičnost	,164	1	20	,690
Zvídavost	5,862	1	20	,025
Učenlivost	,362	1	20	,554

Lze tedy říci, že rozptyl percentilových hodnot na škále Zvídavost je statisticky významně odlišný u skupiny úspěšných a neúspěšných. Dle rozložení jednotlivých hodnot u každého vzorku lze doplnit, že u skupiny neúspěšných se jedná o větší rozptyl hodnot (průměr = 58,3; standardní odchylka = 34,9) než u skupiny úspěšných (průměr = 67,5; standardní odchylka = 22,2). Byť u skupiny úspěšných je průměr percentilových hodnot na škále vyšší, ukazuje se, že hodnoty vzorku jsou více shlukovány okolo této hodnoty, tj. rozptyl je více homogenní. Tyto výsledky lze tedy interpretovat tak, že **pro skupinu neúspěšných jsou na škále Zvídavost charakteristické extrémní percentilové hodnoty v obou směrech. Tedy potenciální riziko může být spojeno jak s výrazně nízkými hodnotami, tak i výrazně vysokými.** Tento závěr se liší od původní interpretace profilů pracovníky CvT, kdy původně obecně vyšší hodnoty na škále Zvídavost byly považovány za žádoucí.



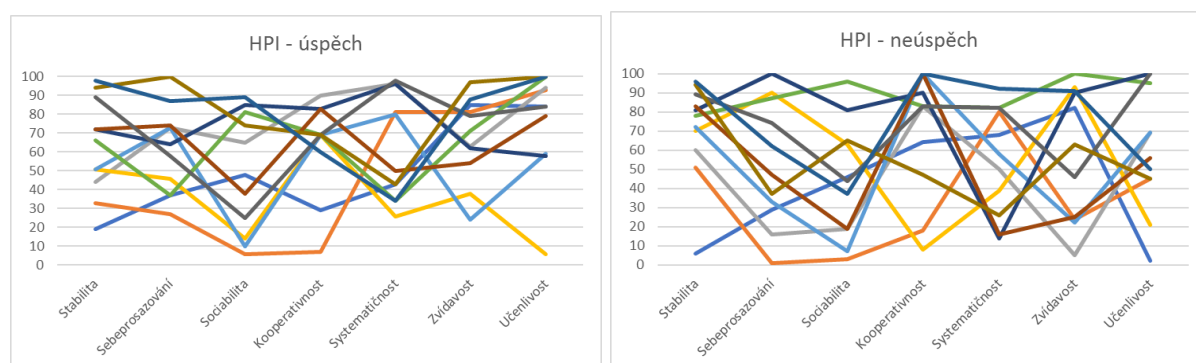
## T test: Analýza středních hodnot HPI

Při analýze středních hodnot u skupiny úspěšných a neúspěšných **nebyla prokázána ani pro jednu škálu v dotazníku HPI statistická významnost**, která by splňovala kritérium hladiny  $\alpha < 0,05$ .

Independent Samples Test

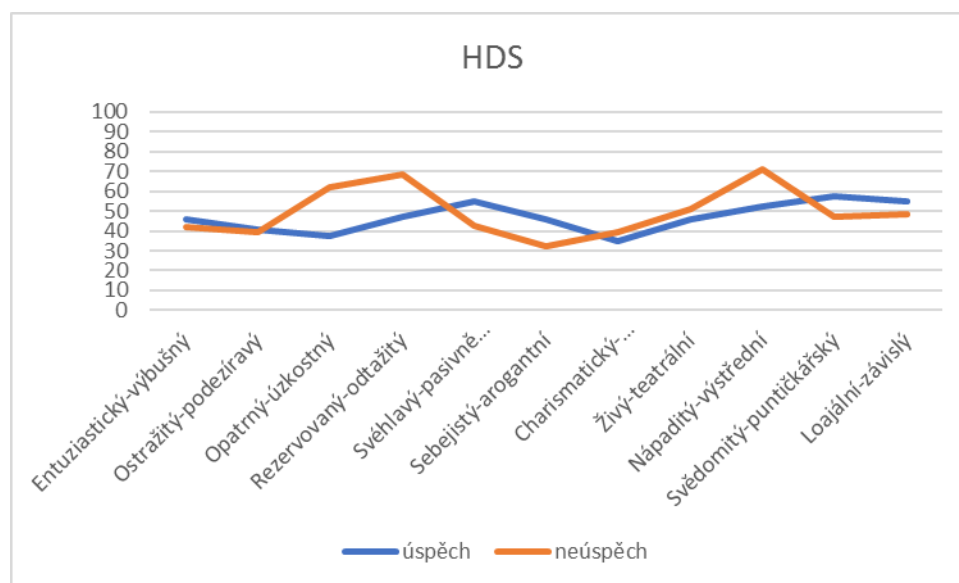
t-test for Equality of Means								
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of	
							Lower	Upper
Stabilita	Equal variances assumed	-0,76	20	0,456	-8,273	10,886	-30,98	14,435
	Equal variances not assumed	-0,76	20	0,456	-8,273	10,886	-30,98	14,435
Sebeprorozování	Equal variances assumed	0,759	20	0,457	9,091	11,983	-15,905	34,087
	Equal variances not assumed	0,759	17,914	0,458	9,091	11,983	-16,093	34,275
Sociabilita	Equal variances assumed	0,377	20	0,71	5	13,252	-22,644	32,644
	Equal variances not assumed	0,377	19,96	0,71	5	13,252	-22,648	32,648
Kooperativnost	Equal variances assumed	-0,582	20	0,567	-7,182	12,331	-32,903	18,54
	Equal variances not assumed	-0,582	18,532	0,567	-7,182	12,331	-33,035	18,671
Systematičnost	Equal variances assumed	0,558	20	0,583	6,727	12,052	-18,412	31,866
	Equal variances not assumed	0,558	20	0,583	6,727	12,052	-18,412	31,867
Zvědavost	Equal variances assumed	0,736	20	0,47	9,182	12,474	-16,838	35,201
	Equal variances not assumed	0,736	16,938	0,472	9,182	12,474	-17,143	35,506
Učenlivost	Equal variances assumed	1,458	20	0,16	18,636	12,786	-8,035	45,308
	Equal variances not assumed	1,458	19,736	0,161	18,636	12,786	-8,058	45,33

Co dále stojí za mínění, je rozložení individuálních hodnot v jednotlivých souborech a zamyšlení se nad tím, co způsobuje fakt, že se od sebe vzorky neliší. Při pohledu na oba soubory lze říci, že možným důvodem, proč nebyly odhaleny rozdíly mezi skupinami, je, že distribuce individuálních hodnot pokrývá v obou případech jak pásma nízkých, středních i vysokých hodnot bez specificky pozorovatelného vzorce. Tato úvaha dále podporuje náš předpoklad, že **individuální charakteristiky jako samostatné informace nelze použít jako univerzální prediktor úspěchu v procesu akulturace**. Naopak je potřeba zvažovat **kulturní fit a širší pohled na osobnost skrze kompetence**.



### 10.1.2 HDS: Hoganův rozvojový test

Níže najdete statistické charakteristiky obou souborů respondentů v rámci výsledků Hoganova rozvojového testu HDS. Individuální výsledky jsou vyhodnocovány na percentilové škále, kde srovnávací skupinou je reprezentativní vzorek dospělé pracující populace v České republice. Skupinové výsledky jsou pak prezentovány aritmetickým průměrem těchto individuálních hodnot. Pro lepší přehled jsou data prezentována i v grafické podobě.



Group Statistics

	Výsledek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Entuziastický-výbušný	úspěšní	11	45,82	18,126	5,465
	neúspěšní	11	42,18	27,967	8,432
Ostražitý-podezřivý	úspěšní	11	40,64	27,456	8,278
	neúspěšní	11	39,09	28,581	8,618
Opatrný-úzkostný	úspěšní	11	37,73	19,105	5,761
	neúspěšní	11	62,18	29,106	8,776
Rezervovaný-odtažitý	úspěšní	11	47,09	27,646	8,336
	neúspěšní	11	68,27	21,242	6,405
Svěhlavý-pasivně agresivní	úspěšní	11	54,64	22,478	6,777
	neúspěšní	11	42,55	21,616	6,518
Sebejistý-arogantní	úspěšní	11	46,18	36,889	11,122
	neúspěšní	11	32,09	25,513	7,692
Charismatický-manipulativní	úspěšní	11	35,09	24,358	7,344
	neúspěšní	11	39,64	23,543	7,098
Živý-teatrální	úspěšní	11	45,64	26,613	8,024
	neúspěšní	11	51,00	23,592	7,113
Nápaditý-výstřední	úspěšní	11	52,55	28,967	8,734
	neúspěšní	11	71,45	23,372	7,047
Svědomitý-puntičkářský	úspěšní	11	57,36	24,344	7,340
	neúspěšní	11	47,18	35,034	10,563
Loajální-závislý	úspěšní	11	55,00	32,227	9,717
	neúspěšní	11	48,36	30,011	9,049

## F test: test homogenity rozptylů HDS

Pro ověření rozptylů u výsledků HDS dvou vzorků respondentů jsme použili test homogenity rozptylů. Bylo zjištěno, že se **rozptýly hodnot u všech škál dotazníku HDS u skupiny úspěšných a neúspěšných neliší** na hladině statistické významnosti  $\alpha = 0,05$ , tzn. že rozdíl v distribuci percentilových skóre daných skupin není statisticky významný.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Entuziastický-výbušný	2,074	1	20	,165
Ostražitý-podezřivý	,065	1	20	,801
Opatrný-úzkostný	2,352	1	20	,141
Rezervovaný-odtažitý	,978	1	20	,335
Svéhlavý-pasivně agresivní	,484	1	20	,495
Sebejistý-arogantní	3,525	1	20	,075
Charismatický-manipulativní	,094	1	20	,762
Živý-teatrální	,156	1	20	,697
Nápaditý-výstřední	,702	1	20	,412
Svědomitý-puntičkářský	4,319	1	20	,051
Loajální-závislý	,270	1	20	,609

Za pozornost však stojí škála **Svědomitý–puntičkářský**, ta se totiž k hladině statistické významnosti blíží ( $\alpha = 0,051$ ). Lze tedy říci, že na škále Svědomitý–puntičkářský se blížíme k úrovni, kdy je distribuce hodnot u dvou skupin respondentů odlišná.

Dle rozložení jednotlivých hodnot u každého vzorku lze doplnit, že u skupiny neúspěšných se jedná o větší rozptyl hodnot (průměr = 47,18; standardní odchylka = 35,03) než u skupiny úspěšných (průměr = 57,36; standardní odchylka = 24,34). Byť u skupiny úspěšných je průměr percentilových hodnot na škále vyšší, ukazuje se, že hodnoty vzorku jsou více shlukovány okolo této hodnoty. Tyto výsledky lze tedy interpretovat tak, že **pro skupinu neúspěšných jsou na škále Svědomitý–puntičkářský charakteristické více extrémní percentilové hodnoty v obou směrech. Tedy potenciální riziko může být spojeno jak s výrazně nízkými hodnotami, tak i výrazně vysokými.** Tento závěr doplňuje základní pravidla interpretace Hoganova rozvojového testu, kdy jsou obecně vysoké hodnoty považovány za rizikové. Pro skupinu neúspěšných humanitárních pracovníků však mohou být omezující i extrémně nízké hodnoty.

## T test: Analýza středních hodnot HDS

Při analýze středních hodnot u skupiny úspěšných a neúspěšných nebyla prokázána pro většinu škál v dotazníku HDS statistická významnost, která by splňovala kritérium hladiny  $\alpha < 0,05$ .

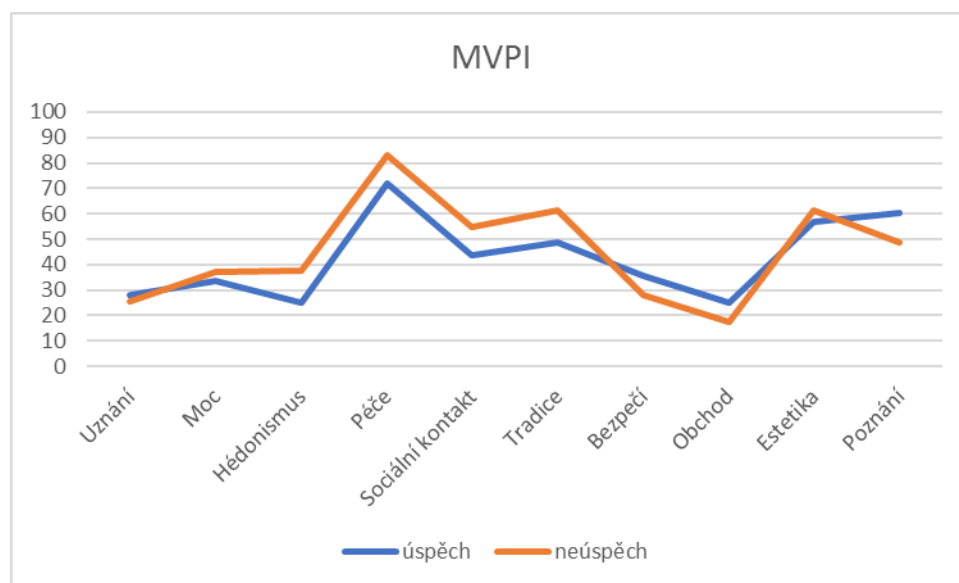
Jedinou výjimkou je škála **Opatrný–úzkostný**, kde byla zjištěna hladina významnosti  $\alpha = 0,030$ . Skupina úspěšných humanitárních pracovníků má statisticky významně nižší hodnoty na této škále (průměr = 37,73) než skupina neúspěšných (průměr = 62,18). Tyto výsledky lze interpretovat ve smyslu, že pro skupinu neúspěšných jsou typičtější vysoké hodnoty na škále Opatrný–úzkostný.

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Entuziastický-výbušný	Equal variances assumed	0,362	20	0,721	3,636	10,049	-17,325	24,597
	Equal variances not assumed	0,362	17,141	0,722	3,636	10,049	-17,551	24,824
Ostražitý-podezíravý	Equal variances assumed	0,129	20	0,898	1,545	11,95	-23,381	26,472
	Equal variances not assumed	0,129	19,968	0,898	1,545	11,95	-23,384	26,475
Opatrný-úzkostný	Equal variances assumed	-2,33	20	0,03	-24,455	10,498	-46,352	-2,557
	Equal variances not assumed	-2,33	17,268	0,032	-24,455	10,498	-46,576	-2,333
Rezervovaný-odtažitý	Equal variances assumed	-2,015	20	0,058	-21,182	10,512	-43,109	0,746
	Equal variances not assumed	-2,015	18,756	0,058	-21,182	10,512	-43,203	0,839
Svéhlavý-pasivně agresivní	Equal variances assumed	1,286	20	0,213	12,091	9,403	-7,523	31,705
	Equal variances not assumed	1,286	19,97	0,213	12,091	9,403	-7,525	31,707
Sebejistý-arogantní	Equal variances assumed	1,042	20	0,31	14,091	13,523	-14,118	42,3
	Equal variances not assumed	1,042	17,785	0,311	14,091	13,523	-14,345	42,527
Charismatický-manipulativní	Equal variances assumed	-0,445	20	0,661	-4,545	10,214	-25,851	16,76
	Equal variances not assumed	-0,445	19,977	0,661	-4,545	10,214	-25,853	16,762
Živý-teatrální	Equal variances assumed	-0,5	20	0,622	-5,364	10,723	-27,732	17,005
	Equal variances not assumed	-0,5	19,717	0,622	-5,364	10,723	-27,752	17,025
Nápaditý-výstřední	Equal variances assumed	-1,685	20	0,108	-18,909	11,222	-42,318	4,5
	Equal variances not assumed	-1,685	19,145	0,108	-18,909	11,222	-42,386	4,567
Svědomitý-puntičkářský	Equal variances assumed	0,792	20	0,438	10,182	12,863	-16,65	37,014
	Equal variances not assumed	0,792	17,831	0,439	10,182	12,863	-16,861	37,224
Loajální-závislý	Equal variances assumed	0,5	20	0,623	6,636	13,278	-21,06	34,333
	Equal variances not assumed	0,5	19,899	0,623	6,636	13,278	-21,069	34,342

### 10.1.3 MVPI: Inventář motivů, hodnot a preferencí

Níže najdete statistické charakteristiky obou souborů respondentů v rámci výsledků Inventáře motivů, hodnot a preferencí MVPI. Individuální výsledky jsou prezentovány na percentilové škále, kde srovnávací skupinou je reprezentativní vzorek dospělé pracující populace v České republice. Skupinové výsledky jsou pak prezentovány průměrem těchto individuálních hodnot. Pro lepší přehled jsou data prezentována i v grafické podobě.



Group Statistics

	Výsledek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Uznání	úspěšní	11	27,82	27,513	8,295
	neúspěšní	11	25,55	24,072	7,258
Moc	úspěšní	11	33,73	31,819	9,594
	neúspěšní	11	37,18	28,170	8,494
Hédonismus	úspěšní	11	25,09	22,474	6,776
	neúspěšní	11	37,36	25,727	7,757
Péče	úspěšní	11	71,91	21,645	6,526
	neúspěšní	11	82,91	24,615	7,422
Sociální kontakt	úspěšní	11	43,82	31,212	9,411
	neúspěšní	11	54,82	22,422	6,761
Tradice	úspěšní	11	48,55	29,449	8,879
	neúspěšní	11	61,27	38,139	11,499
Bezpečí	úspěšní	11	35,45	23,492	7,083
	neúspěšní	11	28,18	25,361	7,647
Obchod	úspěšní	11	24,82	25,868	7,800
	neúspěšní	11	17,45	22,651	6,830
Estetika	úspěšní	11	56,73	26,465	7,980
	neúspěšní	11	61,36	33,149	9,995
Poznání	úspěšní	11	60,36	32,048	9,663
	neúspěšní	11	48,91	32,334	9,749

### F test: test homogenity rozptylů MVPI

Pro ověření rozptylů u výsledků MVPI dvou vzorků respondentů jsme použili test homogenity rozptylů. Bylo zjištěno, že se **rozptyly hodnot u všech škál dotazníku MVPI u skupiny úspěšných a neúspěšných neliší** na hladině statistické významnosti  $\alpha = 0,05$ , tzn. že rozdíl v distribuci percentilových skóre daných skupin není statisticky významný.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Uznání	,434	1	20	,517
Moc	,296	1	20	,592
Hédonismus	,417	1	20	,526
Péče	,004	1	20	,951
Sociální kontakt	1,867	1	20	,187
Tradice	1,602	1	20	,220
Bezpečí	,009	1	20	,927
Obchod	,587	1	20	,453
Estetika	1,461	1	20	,241
Poznání	,000	1	20	,995

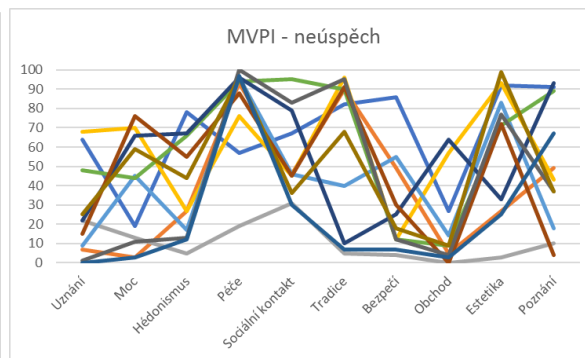
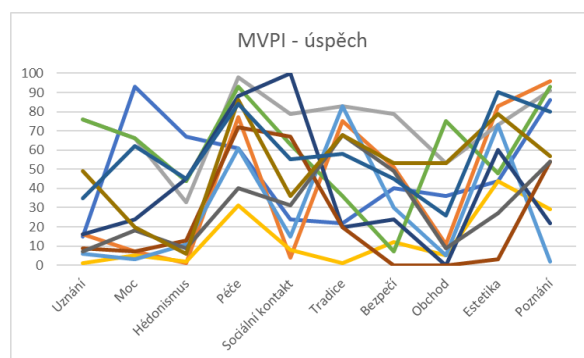
## T test: analýza středních hodnot MVPI

Při analýze rozptylů u skupiny úspěšných a neúspěšných **nebyla prokázána ani pro jednu škálu v dotazníku HPI statistická významnost**, která by splňovala kritérium hladiny  $\alpha < 0,05$ .

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Uznání	Equal variances assumed	-0,5	20	0,839	2,273	11,022	-20,72	25,265
	Equal variances not assumed	-0,5	19,653	0,839	2,273	11,022	-20,746	25,291
Moc	Equal variances assumed	-0,5	20	0,79	-3,455	12,813	-30,183	23,273
	Equal variances not assumed	-0,5	19,711	0,79	-3,455	12,813	-30,208	23,299
Hédonismus	Equal variances assumed	-0,5	20	0,247	-12,273	10,3	-33,758	9,212
	Equal variances not assumed	-0,5	19,645	0,248	-12,273	10,3	-33,783	9,237
Péče	Equal variances assumed	-0,5	20	0,279	-11	9,883	-31,615	9,615
	Equal variances not assumed	-0,5	19,678	0,279	-11	9,883	-31,637	9,637
Sociální kontakt	Equal variances assumed	-0,5	20	0,354	-11	11,587	-35,171	13,171
	Equal variances not assumed	-0,5	18,151	0,355	-11	11,587	-35,33	13,33
Tradice	Equal variances assumed	-0,5	20	0,391	-12,727	14,529	-43,033	17,579
	Equal variances not assumed	-0,5	18,797	0,392	-12,727	14,529	-43,158	17,704
Bezpečí	Equal variances assumed	-0,5	20	0,493	7,273	10,423	-14,469	29,015
	Equal variances not assumed	-0,5	19,884	0,493	7,273	10,423	-14,477	29,023
Obchod	Equal variances assumed	-0,5	20	0,486	7,364	10,367	-14,262	28,989
	Equal variances not assumed	-0,5	19,657	0,486	7,364	10,367	-14,286	29,013
Estetika	Equal variances assumed	-0,5	20	0,721	-4,636	12,789	-31,315	22,042
	Equal variances not assumed	-0,5	19,065	0,721	-4,636	12,789	-31,399	22,126
Poznání	Equal variances assumed	-0,5	20	0,414	11,455	13,726	-17,178	40,087
	Equal variances not assumed	-0,5	19,998	0,414	11,455	13,726	-17,178	40,087

Co dále stojí za míněním, je rozložení individuálních hodnot v jednotlivých souborech a zamyšlení se nad tím, co způsobuje fakt, že se od sebe vzorky neliší. Při pohledu na oba soubory lze říci, že možným důvodem, proč nebyly odhaleny rozdíly mezi skupinami, je, že distribuce individuálních hodnot si je v obou případech podobná. Tj. oba vzorky jsou reprezentovány podobnými hodnotami, které se naopak liší od obecné populace. Tato úvaha nás vede zpět k výběrovému řízení a myšlence, že **tento typ povolání si vybírá skupina lidí, které spojují jisté životní hodnoty, a zároveň organizace CvT si vybírá lidi s motivační strukturou, která odpovídá jejich kultuře, jež je charakteristická orientací na péči bez potřeby bezpečí a finančního zajištění.**



## **10.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci?**

S ohledem na předchozí výsledky analýzy osobnostních charakteristik zaměstnanců a jejich úspěšnosti na zahraniční humanitární misi, které naznačují, že dílčí osobnostní charakteristiky nejsou postačující prediktor úspěchu v práci v tomto konkrétním kontextu, jsme zvolili nový postup, tj. pohled na úspěch skrze kompetence. Proto jsme si také položili otázku směřující na klíčové kompetence pro úspěšnou realizaci humanitární mise z pozice zaměstnance.

Pro vyhodnocení této otázky jsme využili obsahovou analýzu dostupných dokumentů, rozhovor s HR manažerem, který poskytl interpretaci těchto dokumentů, fokusovou skupinu vybraných zaměstnanců a část hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří mají zkušenosti s humanitární misí. Níže poskytneme popis jednotlivých kroků při analýze dostupných podkladů a výsledky práce v podobě vybraných kompetencí pro organizaci CvT a podrobný popis metodiky práce s tímto modelem. Kompletní znění všech kompetencí včetně úrovní hodnocení a behaviorálních popisů je součástí přílohy této práce.

### **10.2.1 Východiska pro kompetenční model**

Východiskem pro sestavení kompetenčního modelu bylo porovnání aktuálně hodnocených oblastí při výběru a hodnocení zaměstnanců CvT s univerzálním modelem, s tzv. Korn Ferry Leadership Architect (Korn Ferry, 2014) kompetenčním modelem. Na pozadí tohoto srovnávání zároveň probíhalo zhodnocení hodnot a kultury CvT, popis firemní struktury a vybraných pracovních pozic, diskuze s vybranou skupinou zaměstnanců CvT na téma úspěšný profil humanitárního pracovníka formou fokusové skupiny a hloubkových interview.

#### **Organizační struktura / Popis pracovních pozic / Hodnoty a kultura**

Ještě před samotným výběrem kompetencí do modelu došlo k diskuzi mezi zadavateli a odborným pracovníkem na téma organizační struktura a kultura. Při této diskuzi byla popisována jednotlivá oddělení, jejich vzájemná provázanost, hlavní předmět činnosti, zodpovědnost a typy pracovních pozic. Zadavatelé zároveň popsali vnímanou kulturu a hodnoty organizace a osobně vysvětlili provázanost hodnot na pracovní prostředí. Součástí této fáze také bylo prostudování popisů pracovních pozic poskytnutých zaměstnanci oddělení náboru.



Člověk v tísní představuje profesionální a vyzrálou organizaci, která má jasné nastavené vnitřní procesy řízení lidských zdrojů a organizace práce. Zároveň na těchto procesech lpí a vyžaduje jejich dodržování. Rozhodování a řízení je vždy v souladu se záměry organizace a její vizí, které doprovází důraz na pragmatismus, flexibilitu, vysoké standardy pracovního výkonu, osobní zodpovědnost a dodržování etického kodexu. Tato kultura se odráží jak v nárocích na jednotlivé pozice na zahraničních misích, tak v tlaku na jednoduchost a pragmatičnost všech procesů, které implementuje.

### **Pozice a struktura na zahraničních misích**

Struktura a organizace misí je velmi podobná nezávisle na lokalitě mise. Každou misi má po strategické a manažerské stránce na starosti **vedoucí mise**, jehož základní odpovědnosti jsou:

- supervize a rozvoj programů;
- finanční řízení mise;
- reprezentace mise ve vztahu k médiím, dárcům, partnerům a širší veřejnosti;
- často bezpečnost celé mise; kontroluje dodržování bezpečnostních pravidel a řeší případné krizové situace.

Finanční řízení mise zajišťuje **finanční manažer**, jehož základní odpovědnosti jsou:

- hospodaření mise jako celku a odpovědnost za soulad finančních a administrativních procesů mise s interními pravidly a pravidly institucionálních dárců;
- připravuje rozpočty, sleduje jejich čerpání a připravuje finanční zprávy;
- zodpovídá také za kvalitu účetnictví a dohlíží na legislativní soulad aktivit organizace.

Mezi další pozice na misi patří:

- logistik – zajišťuje provoz a administrativu na misi;
- manažer pro procesy – na větších misích zajišťuje procesy v logistice, financích a technologiích;
- programový manažer – zastřešuje projekty v konkrétních sektorech;
- projektový manažer – vede dílčí projekty pod vedením programového manažera;

- vedoucí programů – zajišťuje koordinaci projektů napříč sektory na větších misích;
- bezpečnostní manažer – působí na misích se zhoršenou bezpečností situací.

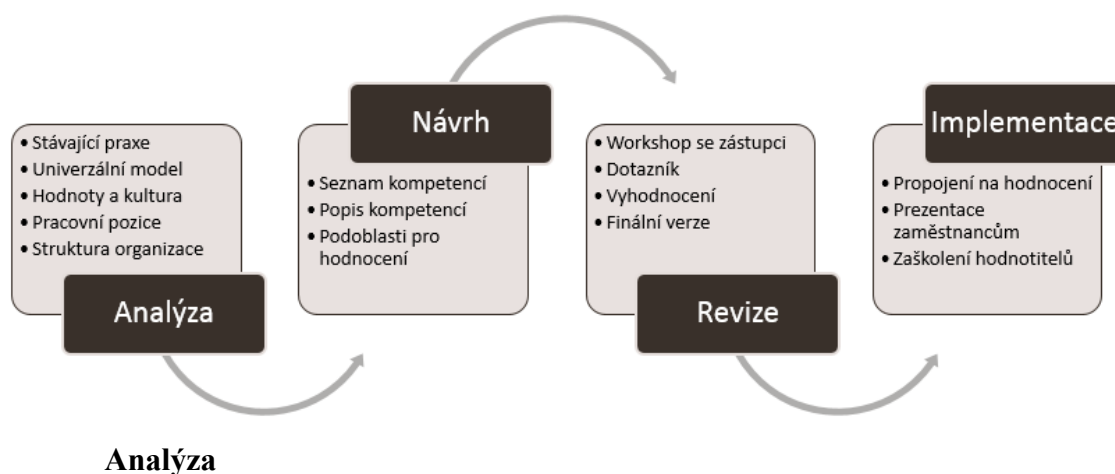
### **Původní hodnocené oblasti / Univerzální model kompetencí:**

Organizace CvT měla k dispozici již seznam klíčových oblastí chování pro hodnocení zaměstnanců. Výhody původního modelu vychází zejména z jednoduchosti a přímých potřeb organizace pro hodnocení a srozumitelnost popisu jednotlivých kompetencí. Jednalo se o tyto kompetence:

- leadership & management;
- komunikace & týmovost;
- orientace na výsledek (efektivita);
- myšlení;
- odolnost;
- hodnotová a etická orientace.

Přidanou hodnotou nového modelu bylo naopak její univerzální propojení napříč společnostmi a její detailnější propracování. Hlavní záměr představoval propojení kompetenčního modelu s výběrovým řízením pro zahraniční humanitární mise. Z tohoto důvodu byl při analýze kompetencí zvažován také koncept Korn Ferry Leadership Architect modelu (Korn Ferry, 2014), jenž vedle detailního behaviorálního popisu kompetencí a jejich rozdělení do jasně ohraničených dílčích oblastí (tzv. subkompetencí) přímo navazuje na doporučení pro výběrové či hodnotící pohovory. Další způsob uplatnění modelu je v oblasti rozvoje stávajících zaměstnanců, identifikace rozvojových oblastí, nastavení individuálního rozvojového plánu, seberozvoje hodnoceného zaměstnance a návrhu možného vedení a rozvoje i ze stran nadřízeného.

## 10.2.2 Proces implementace



**Popis:** porovnání dostupných kompetenčních modelů s firemní strukturou a kulturou.

**Výsledek:** návrh seznamu kompetencí, definice jednotlivých kompetencí a subkompetencí.

### Návrh

**Popis:** definice jednotlivých kompetencí a subkompetencí, behaviorální popis pětistupňové úrovně naplnění a propojení na hodnocení v rámci výběrového procesu.

**Výsledek:** návrh detailní deskripce každé kompetence včetně matice behaviorálních projevů pro každou subkompetenci a každou z pěti úrovní naplnění.

### Revize

**Popis:** úprava finální podoby popisu a hodnocení kompetencí včetně doporučení pro vedení hodnotícího rozhovoru a rozvoj.

**Výsledek:** finální verze seznamu kompetencí, jejich popisu a detailní deskripce v podobě rozdělení každé kompetence do subkompetencí a každé subkompetence následně do pěti úrovní behaviorálních projevů.

### Implementace

**Popis:** prezentace finální verze vedení a manažerům, propojení kompetencí na metody diagnostiky.

**Výsledek:** akceptace finálního návrhu vedením a manažery, návrh na prezentaci modelu zaměstnancům a další kroky implementace.

### 10.2.3 Seznam kompetencí

Výsledný model čítá 11 kompetencí, z toho 3 kompetence jsou univerzální, tedy předem určeny pro všechny zaměstnance, tj. i ty, kteří pracují na centrále. Dále také byly vybrány 2 specificky manažerské kompetence, které budou předem nastavené pouze pro lidi ve vedoucích pozicích. Ostatní kompetence jsou volitelné. Ty si s ohledem na pracovní nároky již nastaví sám nadřízený, popřípadě specialista HR.

Doporučený počet kompetencí pro jednu osobu je 5–8.

#### **Univerzální kompetence**

OSOBNÍ INTEGRITA A HODNOTY

KOMUNIKACE

ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

#### **Volitelné kompetence:**

FLEXIBILITA A OTEVŘENOST ZMĚNÁM A DIVERZITĚ

MYŠLENÍ

SEBERÍZENÍ

PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ

ORIENTACE NA VÝSLEDEK

STRATEGICKÉ UVAŽOVÁNÍ A VIZE

#### **Manažerské kompetence**

ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

VEDENÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

#### **10.2.4 Profil úspěšného zaměstnance na zahraniční humanitární misi**

Na základě výběru kompetencí do celkového kompetenčního modelu organizace Člověk v tísni byly následně vybrány kompetence, které jsou vhodné pro profil zaměstnanců na zahraničních misích. V souladu s kompetenčním modelem platí pro všechny zaměstnance univerzální kompetence. V zahraničí zaměstnanci obsazují různé pozice, byly tedy sestaveny 2 kompetenční profily, jeden pro řadové zaměstnance na misích, druhý pro zaměstnance v pozici vedení ostatních zaměstnanců (vedoucí mise, vedoucí programu).

##### **Profil řadového zaměstnance na zahraniční misi:**

- osobní integrita
- komunikace
- zvládání zátěže
- flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě
- myšlení

##### **Profil zaměstnance na zahraniční misi ve vedoucí roli:**

- osobní integrita
- komunikace
- zvládání zátěže
- flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě
- myšlení
- podpora týmové práce a mezilidských vztahů
- orientace na výsledek

**Níže najdete popis jednotlivých kompetencí, které byly vybrány a specificky definovány pro pozice na zahraničních misích:**

## **OSOBNÍ INTEGRITA A HODNOTY**

Osobní vyzrálost v myšlení a chování, čestné a důvěryhodné jednání a spolehlivost ve všech aspektech práce, přijímání osobní zodpovědnosti vůči práci a ostatním kolegům. Dodržování zásadních pravidel. Jednání v souladu s hodnotami organizace a základními etickými standardy.

- Důvěryhodnost a spolehlivost
- Zodpovědnost za své jednání
- Respektování domluvených pravidel
- Čestné jednání v souladu s hodnotami CvT

## **KOMUNIKACE**

Schopnost jasně a srozumitelně sdělovat informace jak v ústní, tak písemné podobě. Otevřenost v komunikaci a ochota sdílet s ostatními, získávání důležitých informací a jejich zprostředkovávání ostatním. Schopnost věcně argumentovat a prezentovat, přiměřeným způsobem sdělovat kritiku, naslouchat a zabývat se konstruktivně názory druhých.

- Srozumitelný projev
- Sdílení informací
- Vyjednávání
- Aktivní naslouchání

## **ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE**

Zachování klidu i v náročných pracovních situacích, racionální přístup k problémům a nepodléhání emocím, odolnost vůči frustraci, snaha zátěžové situace řešit aktivně a konstruktivně. Nenechá se snadno vyvést z míry a projevuje značnou míru trpělivosti a tolerance při dosahování úkolů a vůči ostatním kolegům.

- Klidné a vyrovnané chování
- Řešení konfliktních situací
- Odolnost vůči frustraci

## **FLEXIBILITA A OTEVŘENOST ZMĚNÁM A DIVERZITĚ**

Aktivní přijímání změn, dynamický a pružný přístup v myšlení a chování při naplňování cílů v běžných každodenních pracovních situacích. Ochota a respekt přijímat nové a odlišné. Schopnost adekvátně se přizpůsobit aktuálním požadavkům situace s ohledem na zachování efektivity práce.

- Otevřenost změnám
- Rychlé a adekvátní přizpůsobení se situaci
- Respektování různorodosti

## **MYŠLENÍ**

Uplatnění logického způsobu uvažování a analýzy informací pro efektivní hledání způsobu řešení situace, využívání dostupných zdrojů a rozhodování se na základě dat, nikoliv pouhé intuice. Schopnost získání rychlé orientace v situaci a navržení konstruktivního řešení. Zpětná reflexe správnosti svého rozhodnutí.

- Logická úvaha a analýza
- Vhled do komplexní situace
- Konstruktivní řešení
- Ověřování správnosti řešení

## **PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ**

Budování dobrých vztahů a podpora spolupráce v týmu. Zájem o lidi okolo sebe. Tolerance vůči odlišným názorům ve skupině a trpělivost s méně zkušenými kolegy i v situacích, kdy se někdo dopustí chyby. Aktivní přispívání ke skupinovým úkolům a angažovanost na společném řešení. Znalost své role v týmu a ochota ustoupit od svých vlastních cílů v zájmu skupiny. Pozitivní a konstruktivní přístup při řešení skupinových úkolů či případných konfliktů.

- Budování pozitivních vztahů a spolupráce
- Otevřenost, tolerance a ohleduplnost
- Znalost své role v týmu
- Konstruktivní řešení konfliktů

## **ORIENTACE NA VÝSLEDEK**

Stanovení si vlastních cílů. Energie při jejich naplňování a odvaha při přijímání výzev. Spolehlivé plnění úkolů, ochota se samostatně rozhodovat a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí. Ochota zvýšit pracovní nasazení. Schopnost překonávat překážky a snaha hledat alternativní cesty pro dosažení cíle.

- Výsledky práce
- Zodpovědnost
- Energie a drive
- Management rizik

Podrobný popis všech kompetencí spadajících do kompetenčního profilu zaměstnance na zahraniční misi je součástí přílohy této práce.



## 10.2.5 Struktura kompetencí

Každá kompetence je rozdělena do několika obsahově samostatných celků:

### 1. Hodnocení kompetence

- definice kompetence
- rozdělení kompetence do podoblastí
- popis projevů chování

Popis projevů chování je strukturován tak, že první úroveň je nejslabší a pátá úroveň je nejsilnější. První a druhá úroveň vždy definují konkrétní deficity v dané kompetenci, třetí úroveň obsahuje již jenom žádoucí prvky chování a čtvrtá a pátá úroveň jsou nadstavbové, obsahují tedy vždy prvky chování té předchozí úrovně a dále ještě pozitivní prvek navíc.

- ☒ takto jsou označeny deficitní projevy chování
- ☒ takto jsou označeny pozitivní projevy chování
- ✪ takto jsou označeny specifické bonusové projevy chování pro úroveň 4 a 5

### 2. Otázky

- pro každou subkompetenci je připravena sada otázek
- otázky mohou být použity při náboru nových zaměstnanců nebo při vedení hodnotícího pohovoru se zaměstnancem

### 3. Doporučení pro rozvoj manažerem / seberozvoj

Tato sekce obsahuje seznam možných příčin neúspěchu v dané kompetenci a následně pak i popisuje konkrétní oblasti, které je dle specifík příčin pravděpodobně potřeba rozvíjet.

- konkrétní doporučení pro manažera, jak má zaměstnance rozvíjet
- konkrétní doporučení pro zaměstnance, jak se sám má rozvíjet

Ne všechny oblasti se však dají pokrýt tréninkovými moduly, ne všechny oblasti je vhodné rozvíjet tréninkem. Zároveň samotný efekt rozvoje zaměstnance je umocněn angažovaností jeho nadřízeného a bezpochybně i angažovaností osobní.

### 4. Literatura obsahuje seznam doporučené literatury týkající se rozvoje dané kompetence.

### 10.2.6 Příklad hodnocení kompetence

#### **Kompetence: OSOBNÍ INTEGRITA A HODNOTY**

##### **Definice:**

Osobní vyzrálост v myšlení a chování, čestné a důvěryhodné jednání a spolehlivost ve všech aspektech práce, přijímání osobní zodpovědnosti vůči práci a ostatním kolegům. Dodržování zásadních pravidel. Jednání v souladu s hodnotami organizace a základními etickými standardy.

##### **Podoblasti:**

Důvěryhodnost a spolehlivost

Zodpovědnost za své jednání

Respektování domluvených pravidel

Čestné jednání v souladu s hodnotami CvT

##### **Popis chování podoblasti: Respektování domluvených pravidel**

###### Úroveň 1

- ☒ často ignoruje pravidla, která považuje za méně podstatná, a má tendenci je obcházet

###### Úroveň 2

- ☒ je si vědom základních principů čestného chování
- ☒ uznává potřebu jejich dodržování
- ☒ ne vždy se mu však daří jednat dle těchto hodnot

###### Úroveň 3

- ☒ jedná v souladu s hodnotami CvT a širších principů čestného chování
- ☒ je ochoten jim podřadit své vlastní zájmy

###### Úroveň 4

- ✪ snaží se jednat v souladu s hodnotami CvT i v nejednoznačných či krizových situacích

###### Úroveň 5

- ✪ etické principy jednání a hodnoty CvT dále prosazuje v rámci organizace

### **10.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi?**

Pro vyhodnocení této otázky jsme využili obsahovou analýzu hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří měli zkušenost se zahraniční misí pro organizaci CvT. Volili jsme metodu neinvazivní se záměrem objevovat bohatost motivů a témat v příbězích lidí, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi. Tato část studie navazuje na poslední kapitulu teoretické části naší práce. Naším záměrem je odhalit různé podoby a role rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí pro člověka, který absolvuje humanitární zahraniční misi, a využít tuto metodu a výsledky analýzy jako inspiraci pro budoucí hlubší pohled na význam rodiny, blízkých vztahů a sociálních sítí v procesu akulturace.

Přepsané rozhovory byly analyzovány jednou osobou, tou samou, která rozhovory se zaměstnanci vedla, s využitím prvků interpretativní fenomenologické analýzy, kdy jsme následovali tento doporučený postup (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013):

1. **Opakované čtení textu:** přepsané rozhovory jsme nejprve opakovaně četli.
2. **Počáteční poznámky a komentáře:** poté jsme postupně začali text podtrhávat a psát prvotní komentáře k daným vyjádřením.
3. **Rozvíjení vznikajících témat:** postupně jsme text začali organizovat do shluků podobných témat.
4. **Hledání souvislostí napříč tématy:** následně jsme shlukovaná témata propojili a hledali jsme souvislosti mezi nimi. Roli zde nehrála četnost výskytu v textu, ale jejich významnost a bohatost vůči zkoumané zkušenosti.
5. **Popis a interpretace témat:** vybraná témata jsme v závěru interpretovali a představili jako celistvý příběh, jev.
6. **Interpretace témat napříč příběhy:** na závěr jsme porovnali dílčí příběhy a témata v nich vystupující.

Dále prezentujeme výslednou analýzu rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci, kompletní přepsané rozhovory jsou součástí přílohy této práce. Jednotlivá jména zaměstnanců byla záměrně pozměněna z důvodu zachování anonymity.

### 10.3.1 Adam

Adam má velmi bohaté zkušenosti se zahraničními misemi. Tyto cesty absolvoval za různých podmínek typu mise a podoby své rodiny. První dlouhodobou misi absolvoval sám, poté s ženou a ročním dítětem, žena na této misi otěhotněla a před porodem se rodina vrátila zpět domů. Odjezd na další dlouhodobou misi zarazilo očekávání třetího přírůstku do rodiny. Momentálně Adam jezdí na kratší výjezdy. Moment rodiny a jejich různých podob u Adama prostupuje napříč diskuzí a staví jej také často do protikladu zkušenosti se svou první misí, kde byl sám.

#### Rodina na misi? Ano i ne...

Svou osobní zkušenost s různými polohami rodiny na misi Adam zároveň kombinuje s pozorováním dalších podob partnerských vztahů, kterých mohou na misi nabývat. Ve svém uvažování o rodině rozděluje Adam rodinu na vrstvu rodičů a prarodičů, a vrstvu partnerů a dětí, kterým připisuje odlišnou roli v rámci misijních činností. O rodičích a prarodičích mluví jako o konstantním prostředí okolo jedince, který vyjíždí. Toto prostředí je také popisováno z pozice pasivní v rozhodování – fakt odjezdu musí přijmout. Z tohoto prostředí je člověk vytržen a přichází šok, který ve většině případů ve výsledku vzájemný vztah posouvá v pozitivní směru dále.

Na úrovni partnerů a dětí Adam vnímá jako zásadní rozdíl, zda členové rodiny jsou na misi, s tím, že považuje za přirozené, aby rodina následovala svého člena na misi. Fakt, že jedinec jede na misi bez své rodiny, považuje za symptomatický.

*„Jestli je tam na té misi máte, nebo jestli je tam nemáte, to jsou poněkud odlišné modely. Řekl bych, že když je tam člověk nemá, tak je tam asi už nějaký jiný důvod nebo problém, proč odjel na misi bez rodiny, to je takový specifický případ.“*

Adam misi absolvoval se ženou a dítětem a zároveň na další dlouhodobou misi už rodina nemohla jet z důvodu třetího dítěte, tedy ani Adam nejel. Podmínkou pro pozitivní prožívání rodiny na misi je umění balancovat prostor pro práci a prostor pro partnerský život a vztahy profesionální a vztah partnerský, pokud spolu dotyční také na misi pracují. Tedy na misi pro pár může být nový nárok potlačit svůj partnerský vztah v pracovním kontextu. Člověk v tísní zaměstnává celou řadu párů, kteří spolu na mise vyjíždějí, a podporuje tuto možnost.

*„...hrozně to záviselo na tom, jak to měl ten pár nastavené... dobře to fungovalo u párů, které to nejen v práci, ale vůbec v zásadě při jakékoliv interakci s týmem vůbec nedávaly*

*najevo. A naopak to nefungovalo u párů, které začaly svůj soukromý život míchat s pracovním... myslím, že ty vnější projevy jsou klíčové.“*

*„...zaměstnanci říkali, že manželka nebo přítelkyně šéfa mise ví více, než vědí oni, protože se o tom spolu baví ještě někde jinde, a z pozice toho se začíná samozvaně stavět do pozice zástupkyně. To je potom konec a rozklad.“*

### **Rodina na misi – most do normálu**

Tak jako Adam a jeho rodina prochází různými vývojovými fázemi a rozrůstá se, mění se její možnosti působení na misi. Adam první misi absolvoval sám, na druhé misi zažíval pocity transformace do role otce, na třetí už rodina neodjela. Přítomnost manželky a dítěte vnímá jako zásadní rozdíl v tom, jaký měla mise průběh a jak ji osobně prožíval.

O své první misi v Afghánistánu mluví Adam jako o velmi intenzivním zážitku. Slovo „intenzivní“ se v rozhovoru při vzpomínkách na tuto misi neustále opakuje, často v kombinaci s pracovním nasazením, emocionální angažovaností a vztahy s kolegy. Zážitky z této mise představují něco jako paralelní svět, ve kterém se vztahy polarizují, ty méně výrazné mizí, ty, co zůstávají, nabývají nových významů. Tento paralelní svět je jen těžce sdělitelný pro ty, kteří nebyli jeho součástí.

*„...velmi intenzivní, dělali jsme to srdcem... dělali jsme to opravdu intenzivně a že to bylo intenzivní se vším... sevřená parta lidí, emočně hodně intenzivní...“*

Vztahy s ostatními popisuje jako tunel, kdy vše nepodstatné zmizí, zúží se, oseká a zintenzivní. Díky tomu, že zkušenost na akutní misi je velmi těžko sdělitelná, ztrácí lidé na misích chuť udržovat kontakt s lidmi mimo, kteří jim nerozumí. V takovémto prostředí se lidé buď velmi těsně semknou a jsou si navzájem největší oporou, nebo se vztahy naopak polarizují opačným směrem a „začne vznikat ponorka“.

*„Myslím, že kdybychom v tom tempu jeli ještě další rok, tak tam všichni totálně vyhoříme... pořád je tahle generace lidí, kteří drží s Afghánistánem, tak nějak zvláště při sobě.“*

V protikladu s tímto zážitkem Adam staví zkušenost z druhé mise, kterou společně absolvoval se ženou a dítětem. Největším specifikem této mise je pro Adama kloubení pracovního a osobního života a transformace do role rodiče a rodinného vztahu.

*„Když se tak dívám zpátky, co jsem si z té mise odnesl a na co vzpomínám, tak je to z půlky rodina a z půlky práce.“*

Důraz na osobní život kladl i při vedení týmu. Fakt, že nemohl trávit tolik času s týmem a působil místy odtahitě, vnímá jako nevýhodu, kterou ale obratem neguje a uvědomuje si, že to vedlo i ostatní členy týmu ke snaze hledat vztahy i mimo tým na misi. Tedy koheze skupiny nebyla tak intenzivní jako na předchozí misi. Toto tak pomáhalo vytvářet klidnější pracovní prostředí, které je odděleno od soukromého života.

*„...se to celé vyklidňovalo, lidé vnímali, že to není jen o práci, že se mají nějak oddělit.“*

Vedle klidnějšího tempa a jiného režimu poměru práce a soukromí zažíval Adam také jiný druh vztahů, pro které používá označení normality, kdy měli návštěvy na večer, dodržovali tradice na svátky.

*„...v podstatě to fungovalo tak, jako když má rodina kolem sebe přátele, se kterými se normálně stýká.“*

Moment normality a přirozenosti se zároveň u Adama projevuje při zkušenosti s návratem z této mise, opět výrazný protiklad s předchozí zkušeností.

*„...ještě klidně půl roku bych pobyl, ale zároveň jsem byl spokojený s tím, že se vracím, tentokrát to bylo úplně přirozené, nešokové.“*

### **Dítě vše otvírá**

Přítomnost dítěte na misi má pro Adama také specifické postavení. Tak jako rodina pro něj představovala most do normálu, tj. normálního způsobu balancování práce a osobního života a budování přátelských vztahů a dodržování tradic z domova, dítě na misi pro Adama představovalo most do místních sociálních vztahů. Přítomnost dítěte v očích místních lidí pomáhala budovat důvěru, že odnikud neutíká. Místní komunita lépe člověka přijme, když vidí, že si do místních podmínek přivezete roční dítě a jdete do rizika, že tam s ním žijete.

*„...říkali nám to v Afghánistánu, že si o těch cizincích mysleli, že jsou to ti největší lůzři, kteří se nechytli na západě, protože proč by tam jinak jezdili? Zatímco když tam člověk jede s rodinou a obzvláště s dítětem, tak vás berou trochu jinak.“*

Otázkou tedy zůstává, kdo je opravdovým mostem do normálu. Je to přítomnost rodiny v podobě partnera, který nepracuje na stejné misi, nebo je tím opravdovým momentem přemostění až přítomnost rodiny v podobě s dítětem?

### 10.3.2 Daniela

Daniela svůj příběh a zkušenost se zahraničními misemi usazuje do širšího kontextu cesty k neziskovému sektoru a Člověku v tísní přes své zkušenosti hledání spokojenosti v práci a osobních vztazích a vztahu s rodinou. Moment hledání domova a touha po spokojeném partnerském vztahu se propisuje jak ve zkušenostech před prací pro Člověka v tísní, tak ve vzpomínkách na misi a představách o ideálním životě. Daniela absolvovala několik zahraničních misí, v době rozhovoru byla také na misi. Ve svém příběhu zmiňuje velké nadšení a následné vystřízlivění až pocity vyhoření a následné pocity zpětného kulturního šoku při návratu z první mise. Daniela vypráví svůj příběh z pozice člověka, který na misi odjel bez partnera a v současnosti také partnera nemá. Rodina v zážitcích vystupuje zejména v podobě Danieliných rodičů, konkrétně dynamiky vztahu s matkou a v podobě hledání partnera pro rodinu. Zkušenosti a pocity z těchto misí se liší, největší význam rozdílů připisuje povaze místních lidí. Moment hledání domova se uzavírá v jeho nalezení při pobytu na další misi.

#### Hledání domova

Moment domova se v příběhu objevuje hned v několika podobách. Nejprve v podobě vzdalování se od domova při zahraničních cestách na studiu jako vzdalování se od rodinných kruhů pro získání vlastních zkušeností. Opouštění a vracení se do rodinného hnízda je zde vnímáno jako snaha hledání vlastního místa, vlastního pocitu já a osamostatnění, vlastní rodiny. Návrat k rodičům Daniela popisuje jako náročný a spojuje jej s vnímáním konfliktu postojů a s odlišným pohledem na uspořádání rodinných vztahů mezi ní a její matkou. Tento konflikt se vyřešil právě odjezdem na misi s Člověkem v tísní a došlo k ozdravení vztahů.

*„...a maminka má pocit, že než budu mít manžela a děti, tak jsem pořád její dítě, tak si myslím, že teď už pochopila, že to tak úplně není.“*

Odjezd na misi je v příběhu přirovnán k vytržení z velké deprese a spojován s velmi pozitivním obdobím plným nadšení ze všeho kolem.

*„Já jsem byla opravdu šťastná, že jsem odjela a že se mi splnil můj sen. První rok jsem byla nadšená úplně ze všeho, ani jsem si neuvědomovala náročnost práce.“*

Tento pocit entuziasmu a velké chuti do všeho však zaslepí Danielu v opatrnosti a péči o sebe, o svůj vlastní prostor. Často trávila čas sama a na cestách. Jako by na chvíli zapomněla na potřebu mít domov a blízké vztahy. Tato absence domova ať v podobě čistě fyzického

prostoru, tak pevnějších a hlubších vztahů s někým na misi pak s sebou přináší zlomový bod a z nadšení Daniela přechází do únavy z práce, únavy z lidí a vyhoření.

*„...žádné blízké vztahy jsem si s místními nevybudovala, protože mi přišlo, že na nějaké společenské akce nebylo moc času, i tím, jak jsem hodně přejížděla... byla to hrozná zátěž... že jsem všude měla věci, ale nikde jsem neměla pocit, že to je to místo, kde se cítím doma.“*

Návrat z první mise spojuje Daniela se vzpomínkami obráceného kulturního šoku, postrádá to, na co si zvykla na misi, jako by znovu nezapadala do původního kontextu a schémat lidských vztahů a tradic, které byly dříve domovem. Osobní zkušenost na misi Daniela spojuje se zážitkem z místních lidí, jejich mentalitou a způsobem, jakým pracují. Tímto odlišuje další mise na Ukrajině, na kterých byla, a kde dle svých slov našla domov.

*„Když jsem jela poprvé na Ukrajinu, tak se mi tam hrozně nechtělo, a teď, když jsem se tam vracela, tak jsem najednou cítila – mise, konečně zase doma!“*

### **Osamělost a touha po partnerovi**

Dalším zajímavým momentem v příběhu Daniely jsou její partnerské vztahy. Ještě před misi popisuje jako důvod pro odstěhování se na venkov také setkání s mužem, který „se zdál být ideálním partnerem“, později však reflektuje odstěhování za neuvážený krok a pobyt na venkově vnímá jako velmi nešťastný až depresivní a spojený s dalším nešťastným partnerským vztahem s ženatým mužem. Pocit zavřenosti na vesnici vnímá jako svoje nejtěžší období života, kterému následuje rozhodnutí, že z toho chce pryč, a přihlásí se do Člověka v tísní. Své partnerské vztahy považuje za složité, zároveň se sama sebe v diskuzi ptá po příčině a nevnímá, že by její působení na misi byl ten pravý důvod.

*„Někde je asi nějaký zakopaný pes, ale myslím si, že má práce mé partnerské vztahy nijak nenabourává, spíš je nabourává něco jiného, co přesně asi nejsem schopná pochopit.“*

Pocit osamělosti se ale při pobytu na misi vrací. Pocit, že Daniele není nikdo opravdu na blízku, je pro ni zvláštní a těžký. To, že nikdo není na blízku, není to, co by si Daniela přála, nezapadá to do její představy o ideálním životě, ale tak nějak ji pocit osamělosti následuje, aniž by si jej vybrala, a zároveň jej přijímá jako fakt. Absence partnera a přání najít dlouhodobý vztah jí nejprve stály v cestě na další misi, následně však dochází Daniela k přijetí současného stavu a vyrovnanosti s tím, že je lepší se soustředit na jiné věci než čekat na partnera, a odjíždí na další misi. Partnerské vztahy a rodiny na misi vnímá jako pozitivní prvek bez negativních



dopadů a potenciálních rizik. V podstatě je to obraz, který se také objevuje v její představě o ideálu.

*„Přijde mi, že to nikdo moc není, že jsem v tom hodně osamělá, je to trochu zvláštní a trochu těžké. Ale prostě to tak je... v ideálním případě bych měla manžela diplomata a někde s ním a dětmi žila, byla bych žena v domácnosti a dělala dobrovolnické činnosti.“*

### 10.3.3 Jiří

Jiří má dlouholeté zkušenosti s misijní činností v zahraničí jak pro organizaci Člověk v tísni, tak i mimo ni. Absolvoval celou řadu zahraničních pobytů, nejdelší trval tři a půl roku, poté navštívil velkou část zahraničních misí Člověka v tísni jako poradce, tyto mise byly v rozmezí dvou týdnů až dvou měsíců. Dlouhodobou misi v Kambodži absolvoval se svou tehdejší přítelkyní, se kterou se seznámil na univerzitě, a následně se oba věnovali humanitární činnosti. Přítomnost partnera na misi Jirka vnímal jako velmi pozitivní aspekt a de facto jedinou možnost budovat dlouhodobý vztah. Jirkova přítelkyně v jedné době pracovala i na stejné misi pro Člověka v tísni a byla Jirkovou podřízenou, tento fakt ve vyprávění zastává pozici komplikace jak vztahu, tak pracovních záležitostí, a zároveň zkušenosti, kterou by Jiří již znovu neopakoval.

#### Práce – až na hranu a zpět

Celým Jirkovým vyprávěním prostupuje moment rovnováhy práce a osobního života. Tento poměr a preference jednoho či druhého se s nabýváním zkušeností, věku a důležitosti rodiny z hlediska vývojových fází u Jirky mění. Jako moment pro vyvrácené uvážení vztahu k práci, vztahu k ostatním a vztahu k sobě sama se u Jiřího objevuje pomyslná cesta na hranu vyhoření, kdy si člověk sáhne na své maximum, ale tuto hranu ještě nepřekročí, nevyhoří, ale vrací se zpět lidsky zralejší.

*„...když si sáhneš na nějakou hranici, a je tedy dobré nedostat se až za tu hranici, tak si uvědomíš fakt hodně věcí a najednou tě to tak stáhne zpátky a pomůže ti to líp vyrovnat balanc.“*

Ačkoliv Jiří klade důraz na vysokou kvalitu práce, znalosti, profesionalitu a vysoké standardy ve výkonu, ze své práce je nadšen a nedokáže si představit lepší variantu v českých podmínkách, mimopracovní život považuje za důležitější. Sem řadí vztahy s ostatními, rodinu a duchovní život. Tento poměr a boj investice času jednotlivým aspektům života na misi se

opakovaně v průběhu rozhovoru vrací. Právě díky zkušenosti z pobytu na hraně se Jiří vrací zpět a mimopracovní oblast získává primární pozici v jeho prioritách. Vedle návratu zpět s novým pohledem na priority a získanou vyváženost Jiří dále zmiňuje otázku načasování a obavy, aby se toto rozhodování událo včas, dokud není pozdě.

*„...ten trend je, že ze začátku, nebo když je člověk mladší, tak dává mnohem víc prostoru práci. Teprve později, až když člověk narazí nebo se i popálí, tak ty priority začnou víc převažovat a člověku ty věci víc dochází. Ještě bych dodal, že když se člověk blíží nějakému věku, když už je čas mít rodinu, tak je dobré, aby se dokázal včas rozhodnout, aby se nerozhodl moc pozdě.“*

### **Tíseň jako rodina – stárneme**

Jako velmi zajímavý moment v Jirkově vyprávění představuje přirovnání organizace Člověka v tísní k rodině, která stárne. Organizace prochází vývojovými fázemi tak, jak jimi prochází lidé, kteří stáli u založení organizace a v organizaci stále působí. Postupně se zvyšuje průměrný věk zaměstnanců. Ti nastupovali do organizace po ukončení vysoké školy a dnes je seniornímu vedení okolo čtyřiceti let. Tíseň roste se zaměstnanci, zaměstnanci rostou s Tísní. Z původně single zaměstnanců je v organizaci celá řada sezdaných párů a těch, kteří mají rodiny. Mění se potřeby zaměstnanců, které ovlivňují i uvažování o rodině na misi jako specifické instituci v rámci organizace. Destruktivitu a ohrožení partnerských vztahů u lidí, kteří dříve jezdili na mise, přirovnává Jiří k vtipu, který koloval mezi zaměstnanci. Zaměstnanci s ironií vtipu hádali, kolik procent vztahů se po odjezdu na misi rozpadne.

*„Dřív byl takový... ne vtip, ale sázka, kolik vztahů se ti na misích rozbije. Když někam vyjedeš, tak jak velkou šanci ten tvůj vztah má, že buď jako přímý nebo nepřímý důsledek toho, že ty jsi odjela na misi, se rozpadne. A všichni říkali, to je tak osmdesát procent vztahů. Myslím si, že teď se to zlepšuje...“*

Křehkost těchto vztahů dle Jiřího spočívá buď v dlouhodobém odloučení, pokud vztah existoval před odjezdem, nebo jeho nepřenositelnosti mimo kontext mise, pokud vznikl za pobytu na misi. Pro dlouhodobou udržitelnost organizace se tyto potřeby však reflektují a organizace se přetváří zevnitř, tak aby zaměstnanci mohli mít „normální život“ a přitom opakovaně jezdit na mise.

*„...nějak i to uvědomění se v Tísni změnilo... že lidi fakt potřebují mít na misi de facto stejný život, jako mají tady, aby byli schopní nějak dlouhodobě fungovat, a až se vrátí zpátky*

*tady z té mise, aby jeli zase na nějakou další, tak si myslím, že to vědomí je tady už hodně jasné.“*

### **Partner v misi ano, partner v Tísni ne**

Jiří svou zkušenost s pobytem na misi se svou přítelkyní hodnotí velmi pozitivně. To, že se po lidské stránce na misi měl „moc fajn“ zejména připisuje faktu, že tam byli spolu. Přítelkyni vnímal jako oporu a prostředek k vyvažování pracovního a volnočasového prostoru. Dobrý vztah na misi vnímá jako oporu a cestu k vnitřní vyrovnanosti. Opět se ve vzpomínkách na přítelkyni vrací k tématu investice času práci a partnerce, kamarádům a sobě. Tak jako by přítomnost partnera na misi pomáhala si uvědomovat důležitost mimopracovních aktivit a lákala Jiřího od práce. Zároveň vnímá ohrožení partnerského vztahu na misi v riziku přesunu pracovního stresu do partnerského života a klíč k úspěchu spatřuje v umění přepnout z práce do vztahu.

*„Jestli někoho obdivuji... jsou to ti lidé, co dokáží mít náročnou práci, ale potom, když přijdou domů za partnerem, za rodinou, tak dokáží přepnout. A to není lehké a tady za to ty vztahy platí docela velkou daň.“*

Nejprve z vyprávění není jasné, že byť spolu na misi byli, nepracovali pro stejnou organizaci. Tento moment vystoupí až v okamžiku, kdy je prezentován v kontrastu s jednou chvílí, kdy tam spolu pracovali ve stejném týmu a Jiří byl v roli nadřízeného. Tento zážitek naopak v porovnání s ostatními vzpomínkami na přítelkyni spojuje s negativními pocity a komentáři, kdy nebylo lehké právě udržet jasnou hranici mezi pracovním vztahem a partnerským vztahem.

*„Pokud je někdo na misi, může tam být s partnerem, s rodinou, tak si myslím, že to je naprosto super, ale neměli by pracovat společně.“*

### 10.3.4 Petra

Petra již pro Člověka v tísni pracuje několik let na centrále, nejprve na částečný, později na plný úvazek a absolvovala dvě zahraniční mise. Nejprve vyjela na měsíční misi do Konga na zkušenou, poté se vydala na dlouhodobou misi do Kambodže. Pobyt v Kambodži hned na začátku uvádí jako jiný než ostatní destinace z důvodu, že se tam stále dá žít celkem normální život, a také tuto zkušenost staví do kontrastu s pobytem v Kongu, kde si sama dlouhodobý pobyt u sebe představit nedokáže. Než vyjela na tuto misi, partnera neměla, možná i právě proto se v Petřiném příběhu více dostává prostoru jejím rodičům, které ji na misi také navštívili, a sociálním sítím v podobě místních zaměstnanců a expatů, kteří pracovali pro jiné neziskové organizace v dané destinaci.

V době rozhovoru Petra partnera měla a považovala tento fakt jako zásadní pro rozhodování o dalším výjezdu na humanitární misi. Společný pobyt partnerů na misi zažila z pozice pozorující, tuto podobu partnerského vztahu vnímá jako bezproblémovou, pokud pár svůj vztah nedává na veřejnosti okatě najevo a respektuje místní kulturu.

#### **Rodiče tak trochu taky na misi**

Role Petřiných rodičů nabývá na důležitosti při přípravě na misi, kdy rodiče vyslovují obavy o svou dceru v místě destinace, byť předem věděli, že je to její sen. Vstupují tak do příběhu v roli pečujícího rodiče, který je zaskočen v okamžiku, kdy sen vyjet do Afriky nabývá reálných podob. Jejich obavy však nestojí v cestě rozhodování. Rodiče zde nejsou do procesu rozhodování přizváni, spíše jen vzbuzují uvědomění si potřeby věnovat větší péči směrem k rodičům, informování a ujištění, že to bude v pořádku.

*„Nevím, jak to mají ostatní. Ale rodičům zřejmě nezbyvá nic jiného než to přijmout. Je asi důležité je potom informovat, jak tam ten život funguje, posílat jim fotky a říkat jim o tom, co je nebezpečné a co není, a možná je uklidňovat tím, že člověk říká, že si uvědomuje ta rizika, ale prostě ty věci nedělá.“*

Sama Petra o svých rodičích mluví jako o velké podpoře, která pokračuje za pobytu na misi, kdy je s nimi v neustálém kontaktu. Jedná se tedy o vzájemnou podporu, která proudí jak ze strany rodičů k jejich dceři, když je jí smutno na misi, tak ze strany dcery k rodičům, když projeví obavy o její život. Samotný pobyt v Kongu i v Kambodži Petra pak vnímá jako obohacující právě i pro své rodiče. Tento moment je dále znásoben tím, že rodiče Petru na misi

v Kambodži navštíví. Možnost vlastního zážitku prostředí na misi je pro rodiče uklidňující v obavách o dceru a zároveň zajímavým životním zážitkem pro ně samotné.

*„A zase to pro ně byla možnost, jak se tam podívat, jak poznat tuhle zemi. Jinak by tam asi jen tak nejeli. Takže poznali, jak to tam funguje, že tam nejsou jenom Rudí Khmerové, prostě měli možnost to vidět na vlastní oči a rádi na to teď vzpomínají. Já mám podporující rodiče.“*

Rodiče jako opora vystupují v příběhu i ve fázi hladkého návratu domů, kdy s nimi Petra tráví čas a svátky, a připadá si, že je vše tak, jak má být.

### **Vzájemná podpora ve vztahu expat–místní**

Mezi další zajímavé okamžiky vyprávění patří vztah Petry s místními zaměstnanci a místní komunitou. Tento vztah má pro Petru přesah za rámec pracovních povinností a profesionálního přístupu a mluví o něm jako o vzájemné podpoře, přátelství a starostlivosti, která přispívá oběma stranám v dané situaci.

*„Nevím, jak je to na ostatních misích, ale tady jsme měli skvělý tým a oni mě plně podporovali, pomáhali mi, stejně jako já jim, byla to taková výměna.“*

Zajímavé však je, že ačkoliv Petra vztahům s místními připisuje svou důležitost, zmiňuje také, že se jí nepodařilo zapojit se do místního života natolik, aby ji přijali, aby se cítila jako doma. Tedy místní komunita zabírá místo v přátelství a podpoře spíše v rámci instrumentální oblasti – pomoci zajistit či doprovodit na cestě domů, ale není tam emocionální složka a pocit sounáležitosti jako v rodině.

### **S expaty se dýchá lépe**

Průběh mise Petra popisuje jako prvotní kulturní šok z probuzení v jiné zemi, který postupně přechází v přijetí dané reality spojené s pocity zodpovědnosti, přepracování a osamocení z důvodu pobytu v provinčním městě bez cizinců, stesku po rodině a přátelích. Tyto pocity jsou postupně vystřídány získáním nadhledu a lehkosti a přesunem do hlavního místa, kde bylo mnohem více možností interakce s ostatními lidmi a volnočasových aktivit.

Kulturní šok Petra popisuje jako pocity zmatenosti a uvědomění si dlouhodobosti této změny bez přítomnosti jiných cizinců. Tyto pocity dále přirovnává k zážitku vytržení ze snu o domově.

*„...hrozně jsem se lekla a byla jsem zmatená, kde jsem, nedokázala jsem to úplně vstřebat, jak je to možné, že jsem tady a že nejsem doma, protože ten sen byl tak živý, že jsem si opravdu myslela, že jsem doma, a najednou si říkám, kde to jsem a co tady dělám? Měla jsem takový pocit, že jsem hrozně daleko od domova a že se mi stýská...“*

Život v provinčním městě spojuje Petra, vedle zážitků kulturního šoku a vytržení z domova, s rutinním životem na samotě, kde měla možnost interakce pouze s dvěma kolegyněmi, se kterými pracovala i bydlela. Tato rutina ji často vedla k soustředění se na práci a izolaci od místního života a snahám odpojit se od Kambodže.

*„To byl taky takový silný moment, protože tam nebylo moc co dělat, sedm dnů byla tma, nefungovalo veřejné osvětlení, respektive tam žádné veřejné vysvětlení nebylo, a člověk tam buďto pracoval nebo byl v domě.“*

V prvních týdnech také Petra vzpomíná zážitek zdravotních potíží, kdy se jí špatně dýchalo a měla obavy z nemoci. Když jí lékaři sdělili, že to má z přepracování, přiměla se přehodnotit pohled na práci k větší lehkosti a nadhledu.

Moment odeznění těchto pocitů pak Petra spojuje výrazně s přijetím plného bytí v dané realitě, že je *„opravdu tam a nejsem tady, a už jsem měla svůj život tam“*. Současně moment zlomu v prožívání na misi představuje přesun do hlavního města, kde bylo hodně cizinců a volnočasových aktivit. Zde měla možnost se potkávat s lidmi z celého světa, kteří pro ni často byli inspirací.

*„...zajela jsem si svůj život, se kterým jsem byla spokojená...“*

### 10.3.5 Elena

Elena se k zahraničním misím u Člověka v tísní dostala díky svému příteli, se kterým odjela do Barmy jako partnerka. Po půl roce se jejich cesty rozešly a ona v Barmě zůstává a přebírá pozici projektového manažera. Elena má tedy zážitek z pobytu na misi jako partner, jenž následuje svého druha i jako zaměstnanec. Barma však nebyla její poslední misí, následně odjela na jeden a půl roku na Haiti, kde se stala vedoucí mise, a postupně byla na celé řadě dalších misích. Sama tento stav popisuje jako období „5–6 let on/off“.

#### Tichá opora

V Eleniných vzpomínkách vystupuje výrazně do popředí úloha rodičů. Ti se v příběhu objeví hned v úvodu, kdy Elena popisuje jejich roli ve tvarování svých osobních zájmů a hodnot, které ji vedly k výběru této profese. Vedle vzoru rodiče zároveň vystupují jako aktivní činitel, který svými rozhodnutími a jednáním posouvá svou dceru k samostatnosti a zodpovědnosti.

*„To je pro mne naprostý základ. Myslím si, že kdybych neměla svou rodinu, tak se k tomu za prvé vůbec nedostanu, což je normální, a za druhé mne vždycky ve všem podporovali.“*

Elena rodiče vzpomíná i ve vztahu k opoře, kterou od nich na misích měla. Její vzpomínky v této oblasti jsou doprovázeny výrazy bez zaváhání se silným pozitivním emočním naladěním: „*naprostý základ... obrovská podpora... vždy zavolat a postěžovat si...*“.

Až s odstupem času Eleně dochází, jaký o ni měli rodiče strach. Popisuje zkušenost, kdy ji první tři měsíce na misi na Haiti rodiče nekontaktovali právě z důvodu obav a snahy nepřenášet tyto obavy na svou dceru a nezatěžovat ji svým strachem. Zde se tedy objevuje zajímavý moment, kdy si rodiče uvědomují obtížnost a náročnost situace, ve které se jejich dcera nachází, a chtějí ji podpořit tím, že ji nebudou zatěžovat svým strachem. Toto Elena srovnává s rodiči ostatních kolegů, kteří vyžadují kontakt každý den, a je jí to líto. Ticho tedy v tomto případě nejprve způsobuje pocity lítosti, po vysvětlení důvodu je však přijato a vnímáno jako síla ze strany rodičů.

*„...první tři měsíce vůbec nevolali, a já jsem z toho byla hrozně špatná... říkali, že na mě nechtěli dávat břímě svého strachu, tak mi prostě nevolali.“*

Rodiče zastali v příběhu pozici aktivního prvku jak při výběru životní cesty, tak zároveň i prvku, kvůli kterému se Elena rozhodla neodjet na misi do Iráku z důvodů

bezpečností situace na místě, v kombinaci s očekávanými obavami na straně její matky s tímto faktem spojenými.

### **Partnerská výměna**

Elena se k misijní činnosti dostala díky svému příteli, se kterým odjela v pozici doprovodu na první misi. Tento doprovod byl jakousi dohodou a výměnou za to, že ji partner nejprve doprovázel na její předchozí cestě. Na místě se však v roli přítelkyně brzy začala nudit, a tak hledala způsoby, jak se zabavit. Začala tedy pomáhat příteli na misi. Únik z nudy v podobě angažovanosti na misi má však částečně za důsledek partnerské neshody, které vyústily v rozchod. Po odjezdu přítele Elena na misi zůstává a přebírá jeho pozici.

Elena popisuje konflikt pracovních zájmů, který vstupoval do partnerského prostoru, kde se nepodařilo tyto dvě roviny odlišit. Hádky v práci se otiskly do partnerského fungování. Po této zkušenosti se Elena rozhodla, že taková kombinace rozhodně není pro ni, byť má zároveň řadu pozitivních příkladů ve svém okolí, které ukazují opak. Rozdíl pro (ne)funkčnost páru na misi hodně přisuzuje osobnostnímu nastavení lidí v páru. Stejně tak si Elena dovede představit, že by na misi odjela se svou rodinou – s partnerem a dětmi. Pokud by partner nepracoval na té samé misi, rodinu na misi vidí jako přirozenou věc s pozitivním dopadem i na děti. Výhodu partnera na misi vidí hlavně v možnosti sdílet zážitky, které jsou dost neopakovatelné.

*„...pro mě pracovat s partnerem na jedné misi, to opravdu nejde, já do všeho remcám a kecám, pořád jsem mu tam radila, chudák, dovedu si představit jet na misi za x let s dětmi a s partnerem, ale s tím, že by každý měl svoji práci jinde...“*

Vedle zkušenosti pobytu s přítelem na misi a společné práce Elena zmiňuje i zážitek vztahu s mužem, který byl na misi zaměstnán jinou organizací. Tento vztah trval pouze po dobu dané mise a sama jej nazývá „*takový ten misijní vztah*“. Oproti ostatním osobám, které Elena ve svém příběhu zmiňuje, tato postava nemá jméno. Elena ve vzpomínkách používá označení „Francouz“. Tak jak tato postava nemá v Eleniným vyprávění jméno, nemá ani samostatný příběh. Zmiňuje jej pouze ve vzpomínkách na stísněné bydlení na misi, kdy díky němu měla příležitost z tohoto stísněného prostoru uniknout. „Francouz“ se zdá být ve vzpomínkách spíše objektem, cestou úniku, cestou k vypnutí a uvolnění se, vzájemnou výměnou.



## Návrat ze skautského tábora

Pobyt na misi Elena přirovnává ke skautskému táboru nebo k „fake reality“, kde zaměstnanci bydlí ve stísněných prostorách, mají narušený osobní prostor, jsou vytrženi z každodenních záležitostí, a naopak řeší celou řadu krizových otázek. Stejně jako na táboře vyměníte pohodlí své domácí postele za zážitek něčeho netradičního, máte kolem sebe lidi s podobnými zájmy a cíli, se kterými tento sdílený prostor nepřetržitě obýváte. Přítomnost kolegů z mise a zaměstnanců ostatních neziskových organizací Elena ve svém vyprávění staví na pozici důležité sociální opory. O těchto lidech mluví jako o svých přátelích, nikoliv jako o kolezích. V příběhu se také objevuje postava Eleniny blízké přítelkyně, která jí byla velkou oporou a člověkem blízkým přímo na misi i po misi. Nejlepší přátele Elena zmiňuje právě z mise. Vedle silných mezilidských vazeb však Elena ke své paralelní realitě také přidává náplň práce a velké nadšení z ní.

*„Máš trochu pocit, jako bys byla na skautském táboře, máš kolem sebe podobně smýšlející lidi, ti lidi jsou fajn, je tam takový adrenalin... ale co mne nejvíc bavilo, byla ta práce samotná, bylo to úplně neuvěřitelně nabíjející. Zároveň jedni z mých nejlepších kámošů jsou vlastně odtamtud.“*

Návraty z misí však Elena popisuje jako jednu z nejtěžších situací celé mise, která je zároveň ze strany organizace velmi podceněná. Návrat z tábora, návrat z „fake reality“ způsobuje pocity zmatenosti, kdy člověk nerozumí věcem okolo sebe a má touhu se hned vrátit zpět tam, kde je svět srozumitelný a dává smysl. Elena popisuje skupinu lidí, kteří tuto profesi vykonávají více jak dvacet let a jezdí z mise na misi a v podstatě se nikdy nedokázali vrátit.

*„...oproti téhle realitě, na kterou jsme zvyklí tady v Čechách, je to jiná úroveň. A ty v ní umíš fungovat, je ti v ní dobře, a pak se vrátíš sem a najednou... Myslím si, že s tím bojují úplně všichni...“*

Ve spojení s návraty Elena také zmiňuje psychologickou pomoc a jak ji málokdo dobrovolně využije, byť by všichni měli. K psychologickému debriefingu nedochází hlavně z důvodu, že si lidi dokazují, že jej nepotřebují, že nejsou blázni. Velkou oporu při návratu do běžného života Elena spatřuje v rodině a partnerech.

*„...když se vrátíš z mise, teprve když jsi v klidu, začnou se vracet věci, které jsi zažil, a zažíváš silné věci, vidíš umírat lidi, musíš si najít nějakou rovnováhu, většině z nás se to podaří, hlavně kvůli rodině i partnerům...“*

### 10.3.6 Marek

Markův příběh pobytu na misi v Afghánistánu je velmi úzce propojen s životními událostmi v rodině. V průběhu výkonu mise se Marek totiž stihl oženit a zároveň se stát otcem. V Markově vyprávění je zajímavé, že ačkoliv strávil rok na misi v Afghánistánu, neobjevují se zmínky o vyhoření či vnitřním konfliktu. Afghánská mise patří mezi jedny z náročnějších destinací, kde jsou z bezpečnostních důvodů velmi omezené možnosti volného pohybu, sídlo je pod nepřetržitým dohledem ochranky a osobní pokoj a kancelář dělí jen pár metrů zahrady s pingpongovým stolem. Marek sám sebe vnímá jako člověka nedisciplinovaného s velkou tendencí prokrastinovat, paradoxně možná právě tyto vlastnosti jsou ty, které mu pomohly uvolnit se a předejít riziku vyhoření.

#### **Ženich na misi**

Marek absolvoval své výběrové řízení na misi, na které jej upozornila jeho přítelkyně, v období, kdy s ní plánoval svatbu. V okamžiku, kdy se dozvěděl o nabídce pozice, sám za sebe neváhal, došlo však k diskuzím s ohledem na partnerský život a plánovanou svatbu. Odjezd totiž znamenal, že s přítelkyní budou od sebe na 1,5 roku. Do tohoto rozhodování zajímavě vstupuje role rodičů, kteří se postaví na stranu svého syna, tedy podpoří jeho odjezd na misi. Toto však má za důsledek tichý konflikt mezi partnerkou a rodiči Marka, který zanechává závan dodnes, jako by partnerka vnímala, že rodiče zasahují do prostoru, který jim nenáleží.

*„Žena se k tomu z pochopitelných důvodů nestavěla úplně nadšeně. Tenkrát se za mne hodně postavili rodiče... A mimochodem se to doted'ka odráží ve vztahu mé ženy k mým rodičům...“*

Moment partnerského vztahu a následně i rodiny v Markově vyprávění zastává několik rovin. Partnerka jako stabilní bod v Markově životě, jenž pomáhá při odjezdu na misi. Marek vnímá jako zásadní moment, že byl při odjezdu stabilizovaný, věděl, s kým chce být a proč.

Partnerka, s kterou si pravidelně každý den volá. Vztah na dálku se ve vyprávění pojí s obtížemi najít správný čas na kontakt, kdy ne vždy jsou oba partneři stejně naladěni. Zároveň Marek popisuje svůj život na misi jako velmi aktivní i co se týče společenských aktivit s ostatními expatrioty, tedy i v závalu práce a společenských aktivit je náročné najít si čas pro

pravidelný kontakt s partnerkou. Vztahu na dálku však velmi pomáhá, když Marka jeho žena přijede navštívit. Usnadňuje to následné sdílení a komunikaci a uklidňuje před obavami.

Partnerka, která za ním přijíždí již jako těhotná na misi. Tříměsíční dítě, pro které se vrací Marek zpět z mise o půl roku dříve, než bylo původně plánováno. Pocity spojené s odjezdem Marek popisuje v souvislosti s lítostí nad tím, že se musí vrátit, zrovna když vše získal pod kontrolu, ale na druhou stranu neuvažoval nad tím, že by se nevrátil.

*„A v tu chvíli mi přišla škoda odjet, ale samozřejmě že když jsem měl doma tříměsíční dítě, tak nebylo co řešit...“*

### **Taková kulturní bublina**

Důležitou roli v Markově příběhu sehrály přátelské vztahy s ostatními cizinci pracujícími pro jiné organizace v místě mise a vtažení do sítě kulturní bubliny. Často kontakt s ostatními expatrioty zmiňuje jako moment pozitivních zážitků zábavy, srandy, aktivit spojených spíše se západní kulturou, tedy přiblížení normálnímu společenskému životu a možnost dělat věci jako mimo misi, prostor pro odreagování se a budování sítě kontaktů, které se následně vyplatí i v pracovních vztazích.

*„...je pochopitelné, že tam ti zahraniční drží pospolu, protože si vytvoří svoji kulturní bublinu, ve které se cítí trošku víc komfortně, zatímco v tom prostředí, ve kterém tráví ten pracovní den, se musí do jisté míry přizpůsobit a funguje to trochu jinak...“*

Život v rámci komunity expatriotů popisuje jako velmi bohatý společenský život, do kterého je člověk vtažen, protože nemá žádné jiné alternativy, ale zároveň mu poskytuje možnost vytvořit si blízké přátelské vztahy, zázemí opory a možnost pozitivních zážitků běžného života a zároveň skupinu lidí, kteří sdílí stejné zážitky a vzájemně jsou na sobě závislí.

Vedle sociální a emoční opory také v komunitách expatriotů vzniká prostor pro uspokojení sexuální frustrace. Toto pak přispívá k příležitostným sexuálním vztahům, vztahům, které mají trvání pouze po dobu mise. Tato snadná dostupnost v kombinaci s frustrací je však náročná pro ty, kteří mají partnery mimo misi a udržují vztah na dálku.

*„...ustát to není vůbec jednoduché, zejména když je kolem tolik lidí, kteří to mají stejně...“*

V tomto případě již komunita expatriotů byla tak početná, že se začala rozkládat do menších podskupin, kdy si některé neziskovky z historických důvodů byli více blízké, tedy začala vznikat meziskupinová dynamika, která se postupně předává z zástupce na zástupce, kde zpravidla délka pobytu nepřesahuje 1,5 roku v kuse.

Toto je však vykoupeno časovou investicí do těchto vztahů na úkor budování vztahů s místním obyvatelstvem. Vyslovené Markovo přání, co by udělal jinak, kdyby se mohl vrátit

v čase, bylo právě trávit více času s místním obyvatelstvem a více se angažovat v diskuzích s kolegy z místního obyvatelstva.

*„Doted'ka mne třeba mrzí, že jsem neobědval častěji s těmi místními zaměstnanci, že jsem se jich nevyptával na jejich osobní životy, na to, co dělají, co mají za sebou.“*

### **Pozor na ponorku**

Nejvýraznější negativní pocit Marek spojuje s konfliktem mezi svými dvěma kolegy na dalším místě působení organizace, jehož byl vzdáleným pozorovatelem. Tento stav popisuje jako ponorku, které vzniká ze situace, kdy spolu lidé tráví život na omezeném prostoru za specifických podmínek omezeného pohybu, pracovní zátěže a sníženého osobní pohody.

*„...vyeskalovala roztržka mezi několika lidmi na té misi, do podoby, že se spolu odmítali bavit, vlastně to dost ovlivňovalo pracovní sféru a přerůstalo to do věcí, které se týkaly i ostatních...“*

Jako rizikové zde Marek vnímá dvě varianty. Jedna vychází z konfliktu mezi dvěma lidmi, kteří se začnou nesnášet, ale tito lidé jsou zároveň schopni udržovat jiné vztahy na funkční úrovni. Druhá podoba je typická pro neschopnost zařadit se do skupiny z pozice jedince, tedy konflikt jedince s okolím. Zdá se, že variantu, kdy se jedinec nezvládne sladit se skupinou, organizace řeší rychle a takového jedince vylučuje ze skupiny. Pro tyto situace selhání jedince Marek vnímá jako klíč osobnost dotyčného, kdy rizikové znaky se často projevují jako neschopnost přijmout ostatní s tím, jací jsou, vlastní nadřazenost nebo pocit, že vím lépe.

*„...tak to přesně tam bylo hrozně silně vidět, že ona bydlela v rožku compoundu úplně oddělená, vůbec se po práci s nikým nestýkala... protože jí bylo nepříjemné být ve stejném prostoru s ostatními a trávit s nimi čas v době, kdy nemusela.“*

Mnohem obtížnější je však řešení pro konflikt, který postupně vzrůstá mezi dvěma původně funkčními členy týmu a postupně začne nabourávat kohezi celé skupiny. V takovémto případě totiž skupina nemůže lehce vyloučit původce, protože konfliktu nerozumí a nedokáže rozpoznat jeho příčiny, a tudíž také najít cestu ven.

*„...tak jsem nikdy nechápal, proč se ti dva tak nesnášejí, a přemýšlel jsem, jestli bych nemohl udělat něco, jak to přemostit, jak jim pomoci to zmediovat...“*

## 11. SHRUTÍ HLAVNÍCH VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ

### ***11.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?***

V rámci dané otázky jsme porovnávali výsledky osobnostních dotazníků HPI, HDS a MVPI u skupiny úspěšných a neúspěšných zaměstnanců, které byly součástí výběrového řízení na pozici pracovníka na zahraniční misi.

Definovali jsme nulovou a alternativní hypotézu takto:

**HO:** Neexistuje signifikantní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik.

**HA:** Existuje signifikantní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik.

Bylo zjištěno, že se rozptýly skóre u převážné většiny osobnostních charakteristik sledovaných dotazníky HPI, HDS a MVPI u skupiny úspěšných a neúspěšných neliší na hladině statistické významnosti. Jedinou výjimkou je škála dotazníku HPI **Zvídavost**. **Pro skupinu neúspěšných jsou na škále Zvídavost oproti skupině úspěšných typičtější výrazně nízké a výrazně vysoké hodnoty.** Tyto výsledky můžeme interpretovat tak, že pro skupinu neúspěšných je typičtější buď výrazná preference rutinních činností a osvědčených postupů, tendence udržovat status quo, nebo naopak výrazná preference nových a netradičních způsobů, kreativita a extrémní otevřenost novým podnětům, která může vést ke ztrátě pragmatického přístupu a rušivému vzrušení ze všeho nového.

Při analýze středních hodnot u skupiny úspěšných a neúspěšných **nebyla prokázána pro většinu škál v dotaznících HPI, HDS a MVPI statistická významnost.** Jedinou výjimkou je škála dotazníku HDS **Opatrný–úzkostný**. **Pro skupinu neúspěšných jsou typičtější vysoké hodnoty na škále Opatrný–úzkostný.** Tyto výsledky můžeme interpretovat tak, že pro skupinu neúspěšných je typičtější reakce v zátěži, nadměrné únavě či extrémním stresu směrem k příliš konzervativní reakci s tendencí oddalovat rozhodování ve snaze vyhnout se riziku a chybě.

Ačkoliv se nám pomocí analýzy výsledků osobnostních dotazníků podařilo vyvrátit nulovou hypotézu, a tedy můžeme potvrdit hypotézu alternativní, tj. **skupina úspěšných zaměstnanců na humanitární misi se liší v osobnostních charakteristikách od skupiny neúspěšných zaměstnanců**. Tyto rozdíly byly však identifikovány pouze na dvou škálách z dvaceti osmy, pouze u dvou dotazníků ze tří.

Individuální charakteristiky prezentované v podobě **výsledků osobnostních dotazníků se zdají být jako samostatná informace poněkud nedostačující** pro predikci úspěchu v práci na zahraniční humanitární misi. Naopak **je potřeba zvažovat kulturní fit a širší pohled na osobnost skrze kompetence**.

## **11.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci?**

Na základě sestavení kompetenčního modelu organizace Člověk v tísni byly vybrány kompetence, které jsou vhodné pro profil zaměstnanců na zahraničních misích. S ohledem na fakt, že struktura a organizace misí je velmi podobná, tyto kompetence byly vybrány nezávisle na místě lokace či náplni práce dílčích pozic. Jediné specifikum v profilu kompetencí spočívá v odlišení řadových pozic a vedoucích pozic. Kompetenční model byl zaveden v organizaci v roce 2015. Po dvou letech jsme se s organizací znovu setkali a ptali jsme se na uplatnění kompetenčního modelu v praxi.

Oproti původním záměrům, kdy jsme připravovali kompetenční model primárně pro účely výběru zaměstnanců, se ukázalo, že **mnohem větší uplatnění našla organizace CvT v oblasti poskytování zpětné vazby zaměstnancům a jejich rozvoje**. S ohledem na situaci na trhu práce, která je momentálně specifická nedostatkem pracovní síly v jakémkoliv oboru, natož v tak úzce profilovaném jako je profesionální humanitární pomoc, CvT velmi dlouho hledá kandidáty na otevřené pozice, kteří by splňovali podmínky na úrovni technických znalostí a zkušeností. **Osobnost ve výběrovém řízení tak hraje spíše roli mapování rizik, které by ohrozily zahraniční misi na úrovni existence mise, zachování etického kodexu, ohrožení sebe nebo ostatních členů týmu.**

Naopak při rozvoji a podpoře zaměstnanců v jejich rolích kompetenční model našel své praktické uplatnění. **Kompetence slouží jako struktura pro poskytování zpětné vazby na výkon a chování zaměstnance a iniciuje diskuzi o potencionálních rozvojových potřebách a podpůrných nástrojích pro rozvoj zaměstnanců na zahraniční misi.**

Níže naleznete přehled identifikovaných klíčových kompetencí pro řadového zaměstnance na zahraniční misi, doplňkové kompetence pro zaměstnance na zahraniční misi ve vedoucích pozicích. Detailnější popis kompetencí je součástí kapitoly a dále kompletní zpracování těchto kompetencí je součástí přílohy této práce.

Profil řadového zaměstnance na zahraniční misi: **osobní integrita, komunikace, zvládání zátěže, flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě, myšlení.**

Doplňkové kompetence pro zaměstnance na zahraniční misi ve vedoucí roli: **podpora týmové práce a mezilidských vztahů, orientace na výsledek.**

### **11.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální sítě v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi?**

Obsahová analýza rozhovorů se zaměstnanci, kteří absolvovali zahraniční misi v rámci práce pro Člověka v tísní, nám naskytla pohled do příběhů a životních zkušeností těchto lidí. V příbězích jsme měli příležitost sledovat různé podoby rodiny a blízkých vztahů a jejich význam pro zaměstnance před odjezdem, při pobytu na misi a po návratu. S ohledem na fakt, že **organizace stárne se svými zakladateli a postupně se zvyšuje průměrný věk zaměstnanců, otázka rodiny a partnerský vztahů je velmi důležitá z pohledu udržitelnosti samotné organizace.** Organizace se postupně přizpůsobila a podporuje rodiny svých zaměstnanců, tak aby profesionálové v oblasti humanitární péče mohli nadále vykonávat svoji profesi a zároveň mohli postoupit do další vývojové fáze ve svém životě.

Setkali jsme se s těmito **podobami rodiny a blízkých osobních vztahů**:

- partnerský pár odjíždí společně na misi, každý pracuje pro jinou organizaci;
- partnerský pár odjíždí společně na misi, kdy zároveň pracuje spolu v roli nadřízený–podřízený;
- partnerský vztah, který vznikl a trval po dobu mise, každý pracuje pro jinou organizaci;
- partnerský pár, který očekává dítě, a partnerka zůstává doma;
- partnerský pár s dítětem na misi;
- partnerský pár s dítětem na misi, kde partnerka otěhotněla;
- partnerský pár s dětmi, který ruší cestu na misi z důvodu očekávání dalšího potomka;
- rodiče navštívili svou dceru na misi;
- rodiče jako sociální a emoční opora na dálku pro své dospělé děti na misi;
- rodiče jako sociální a emoční opora pro své dospělé děti, které se vrátily z mise;
- rodiče v roli pasivního přijímače rozhodnutí svého dospělého dítěte odjet na misi;
- rodiče vyžadující od svého dospělého dítěte na misi sociální a emoční oporu a ujištění o jeho bezpečí;
- single zaměstnanec na misi, který je dlouhodobě sám;
- single zaměstnanec na misi, který má v současné době partnera.



Variabilita podob blízkých vztahů a rodiny je velmi bohatá, v podstatě jsme nepokryli téma vzniku partnerského vztahu přímo na misi v rámci pracovního týmu a vzniku partnerského vztahu s partnerem pocházejícím z místa zahraniční mise. Tyto podoby by dále stály za podrobnější pohled.

Ačkoliv životní příběhy a zkušenosti každého ze zaměstnanců jsou velmi bohaté a unikátní, podařilo se nám napříč rozhovory sledovat několik opakujících se témat. Pro zaměstnance je ve většině případů **téma rodiny v podobě životního partnera a dětí na misi vnímáno zcela přirozeně a místy i jako jediná podoba plně funkčního uspořádání, nebo alespoň ideální představy**. Zároveň se však respondenti shodli, že **přítomnost partnera, popřípadě dětí představuje emoční oporu a balanc při oddělování pracovního a osobního prostoru** v situaci, kdy životní partner nepracuje současně v tom samém týmu. Naopak přítomnost **partnerského vztahu v pracovnímu týmu vnímají jako potencionálně rizikové uspořádání**, které naopak může nabourávat hranice mezi pracovním a osobním prostorem a ohrozit skupinovou dynamiku v pracovním týmu. V případě, že pár dokáže tyto dva vztahy odlišit a před ostatními nedává najevo projevy svého mileneckého vztahu a respektuje místní kulturní tradice, mají respondenti pozitivní zkušenosti a postoje vůči páru na misi. **Odjezd na misi bez partnera je vnímán jako rizikový pro udržení tohoto vztahu, případně jako symptomatický pro již vzniklé partnerské neshody**. Stejně tak odjezd na misi jako single je vnímán jako narušující možnost najít dlouhodobý partnerský vztah.

**Význam rodičů, popřípadě sourozenců byl často zmiňován již ve fázi tvarování hodnot a osobnosti zaměstnance**, které vedlo k výběru této profese. Zároveň jsou rodiče popisováni více z pozice **pasivního prostředí**, kdy při zjištění o výjezdu na misi svého dospělého dítěte zažívají obavy a snaží se případně zabránit tomuto rozhodnutí. Často však prochází fází vyrovnání se s tímto faktem, protože jim jejich **děti nedávají na vybranou**. Moment rodičů je častěji vnímán u těch zaměstnanců, kteří vyjížděli na misi a byli zároveň bez partnera. Při výkonu mise **rodiče představují emoční a sociální oporu, zároveň si žádají tuto oporu ze strany svého dítěte** při snižování obav o jeho bezpečí. Rodiče zároveň často figurují jako **opora při návratu z mise**. Zajímavé je, že sourozenci v příbězích nevystupují do popředí.

Zároveň jsme se zaměřili na sledování podob a významu **sociálních sítí** při výkonu zahraniční mise. Setkali jsme se s těmito polohami sociálních sítí:

- kolegové na misi, kteří jsou zároveň expatrioti;
- kolegové na misi, kteří jsou místní;
- kolegové působící v zemi původu;
- ostatní expatrioti pracující pro jiné humanitární organizace v místě mise;
- místní obyvatelstvo;
- přátelé žijící v zemi původu.

Jako významnou oporu při pobytu na misi jsme zaznamenali zejména kolegy. **Kolegové na misi, kteří jsou zároveň také expatrioti, představují výraznou emoční oporu, kdy sdílí podobné situace, které jsou z pohledu zaměstnanců těžce sdělitelné ostatním,** kteří nemají podobné zážitky. Kolegové z řad místního obyvatelstva naopak spíše zajišťují instrumentální oporu, kdy pomáhají expatriotům porozumět místním podmínkám a ulehčují život v místních podmínkách. Kolegové, kteří působí na centrále organizace, zase představují instrumentální oporu v podobě odborných a profesionálních rad, poskytování informací a administrativní podpory. Ostatní expatrioti pracující pro jiné organizace v místě mise představují sociální oporu a možnost kontaktu s lidmi obdobných zájmů v rámci mimopracovních aktivit. Tato sociální síť se častěji objevuje v příbězích zaměstnanců, kteří jsou na misi bez partnera. Místní obyvatelstvo je vnímáno jako nejvzdálenější sociální síť, jež může působit stres v případě odlišných kulturních tradic. Často je tato skupina vnímána jako obtížně prostupná při získání přijetí a navázání hlubších vztahů. **Přátelé žijící v zemi původu jsou v těchto příbězích vnímáni často jako skupina, která se na misi zúží, a při návratu z mise zaměstnanci nenacházejí pochopení** a pocit sounáležitosti v prvních dnech či týdnech po návratu.

## 12. Diskuze

### 12.1 Interpretace výsledků a diskuze

Hlavní myšlenkou empirické části byla otázka, zda lze popsat profil úspěšného humanitárního pracovníka na zahraniční misi CvT a jaký význam zde hraje rodina a blízké vztahy. Díky analýze dostupných podkladů bylo zjištěno, že se nelze soustředit pouze na dílčí podmínky akulturace. Naopak na tuto otázku je třeba nahlížet ve své celistvosti. Nelze tedy oddělit konkrétní osobnostní charakteristiky a označit je za univerzální podmínku pro úspěšný proces akulturace. Proto také v postupném propracování výzkumných otázek byl pokryt ve vybraných oblastech proces akulturace jak ve fázi podmínek, strategií i výsledků na úrovni individuální, skupinové a zejména pak na úrovni rodiny a blízkých vztahů. Tím je respektován rámec navrženého modelu akulturace v teoretické části této práce. Nicméně z důvodu komplexity tohoto konceptu v rámci empirické studie nebyly sledovány veškeré aspekty, které do modelu akulturace patří.

Zaměstnanci CvT na zahraniční misi společně sdílí celou řadu oblastí, které utváří podmínky akulturace. Pro všechny vyjíždějící zaměstnance v rámci humanitárních misí je totožný typ migrace, tedy dočasné vycestování (na dopředu danou dobu) za účelem výkonu práce. Mají podobný typ vzdělání a socioekonomický status, pochází z podobné kultury (alespoň v porovnání s tou, do které odjíždí), sdílí podobnou motivaci k výjezdu a většinou mají také podobný věk. S ohledem na fakt, že tento druh podmínek není zvažován při výběru zaměstnanců na misi, byly tyto dimenze ve výzkumu také upozaděny.

Mezi vnější podmínky, které dále spoluutváří kontext daných misí, a případ od případu se mohou lišit, zejména pak patří druh mise, předem předpokládaná délka pobytu a lokalita a s ní spojená kultura cílové země. Ačkoliv relokace zde představuje změnu kulturního zázemí směrem do náročnějších podmínek, každá země může být různě kulturně vzdálená od země výjezdu. Místní obyvatelstvo také může zaujmout různé postoje vůči zaměstnancům CvT a společenské hranice v lokalitách misí mohou být různě propustné. I přes tyto výrazné odlišnosti kulturního zázemí se podařilo sestavit kompetenční profil úspěšného zaměstnance, který z těchto důvodů nepracuje s kulturním souladem cílové destinace, ale s kulturní vnímavostí, tolerancí a respektem vůči ostatním kulturám.

Dalším aspektem, který může být pro jednotlivé zaměstnance na misi odlišný je typ pozice. V rámci výzkumu se ukázalo, že má smysl odlišovat úroveň vedení dané pozice nikoliv

konkrétní náplň dané pozice. Odlišné nároky jsou totiž kladeny na řadové pozice a pozice, které vedou lidi. Z tohoto důvodu také kompetenční profil obsahuje společný základ pro všechny pozice na misích a dále vyčleňuje dvě specifické kompetence pouze pro pozice ve vedoucí roli.

Otázka pohlaví je považována při výběrovém řízení za diskriminační. Z tohoto důvodu nebyla ani zahrnuta do empirické části výzkumu. Při analýze rozhovorů zároveň nebyl odhalen žádný moment, který by naznačoval, že by jedno pohlaví bylo z pracovního hlediska úspěšnější. Z rozhovorů ale také vyplývá, že pohlaví může být spojováno se specifickými potřebami vázanými právě na rodinný a partnerský život. Toto téma by opět stálo za další zpracování například v podobě specifických potřeb žen na zahraničních misích.

Naopak se zaměstnanci mohou lišit v osobnosti, kompetencích, jejich připravenosti na relokaci, rodinném a partnerském zázemí, akulturačních strategiích, které zvolí, a sociální opoře, kterou využívají při pobytu a po návratu. Tyto oblasti se v průběhu výzkumu také ukázali jako významné pro průběh procesu akulturace daných jedinců. Tyto oblasti budou níže popsány ve větším detailu.

### **12.1.1 Existují rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými humanitárními pracovníky z hlediska jejich osobnostních charakteristik?**

Při testování hypotézy bylo potvrzeno, že existují rozdíly v osobnostních charakteristikách mezi skupinou úspěšných a neúspěšných zaměstnanců na zahraniční misi v rámci organizace Člověk v tísni. Tento popis je však třeba ještě doplnit vysvětlením vyplývajícím z podstaty realizace výzkumu v této části. Zde totiž de facto bylo zjišťováno, zda se liší dílčí osobnostní charakteristiky úspěšných a neúspěšných zaměstnanců, kteří prošli výběrovým řízením na pozici zahraniční mise. Tedy v praxi by tato otázka také mohla znít: „Co ještě uniklo při výběru z hlediska analýzy osobnostních profilů kandidátů?“ Tato úvaha bude ještě dále popsána v rámci diskuze limitů celého výzkumu.

Řada výzkumů za příznivé osobnostní charakteristiky v procesu akulturace často považuje tyto:

- **flexibilita a otevřenost vůči novému** (Chun Bun, McBride-Chang, 2007; Jingyu, Mandl, Wang, 2010; Selby, Braunack-Mayer, Moulding, Jones, Clark, Beilby, 2009; van der Zee, van Oudenhoven, 2013);

- **extraverze** (Ahadi, Puente-Díaz, 2011; Fang, Friedlander, Pieterse, 2016; Ward, Kennedy, 1992);
- **emoční stabilita** (Ahadi, Puente-Díaz, 2011; Jingyu, Mandl, Wang, 2010; Kim, Cho, Kim, 2015; Oades-sese, Esquivel, 2006; van der Zee, van Oudenhoven, 2013).

Ačkoliv pro většinu škál všech tří dotazníků nebyly potvrzeny rozdíly mezi skupinami, podařilo se identifikovat dvě oblasti, kde se soubory úspěšných a neúspěšných zaměstnanců odlišovaly, a to na škále Zvídavost (otevřenosti vůči novému) a Opatrný–úzkostný, tj. v reakci na zátěž v podobě přehnané opatrnosti. Oproti dosavadním výzkumům však závěry získané v této studii nepotvrzují lineární korelaci mezi úspěšnou akulturací a otevřeností vůči novému. Ačkoliv se zdá být tato oblast pro akulturaci významná, nelze zde vztah popsat přímou úměrou. U emoční stability, tedy v úrovni citlivosti a odolnosti vůči zátěži, nebyly odhaleny významné rozdíly mezi skupinou úspěšných a neúspěšných zaměstnanců. Rozdíly byly významné pouze v jednom specifickém způsobu reakce na zátěž. Extraverze v rámci studie nebyla potvrzena vůbec jakožto významný diferenciátor mezi skupinou úspěšných a neúspěšných.

### **Zvídavost**

Prvním z těchto rozdílů je distribuce hodnot na škále Zvídavost. Tato škála je součástí dotazníku HPI, který mapuje sociální identitu, tj. preference člověka v práci a jakým způsobem se to odráží do vnímání jeho chování okolím. Pro skupinu neúspěšných jsou na škále Zvídavost oproti skupině úspěšných typičtější (na hladině statistické významnosti) výrazně nízké a výrazně vysoké hodnoty.

Nízké hodnoty na škále Zvídavost mohou mít negativní dopad při zahraniční misi v oblasti otevřenosti vůči ostatním kulturám, novým způsobům řešení věcí a myšlenkám, což může mít za dopad neochotu přijmout alternativní způsoby, zvažovat variabilitu pohledů a lpět na osvědčených postupech v situacích, které nemají jasně stanovené procesy. Obecně tak nízké preference v oblasti Zvídavosti mohou snižovat kompetence zaměstnance přijmout místní způsob uvažování a akceptovat kulturní odlišnosti jako takové. Toto zjištění je v souladu i s původním popisem důležitých oblastí pro úspěch v dané pozici, jež organizace používala ještě před realizací našeho výzkumu, a jde v ruku v ruce i s obecnými zjištěními o kulturní senzitivitě a interkulturní kompetenci, tj. otevřenost vůči novému podporuje proces akulturace (van de Vijver, 2008; Cui, van den Berg, Jiang, 1998).

Co je však nové zjištění oproti dosavadním výzkumům, je fakt, že pro skupinu neúspěšných zaměstnanců byly také častější vysoké hodnoty na škále Zvídavost. Tyto preference jsou často spojené s otevřeností vůči novému a nápaditostí, ale zároveň také s tendencí začít se snadno nudit u rutinních činností, s nepozorností vůči detailům a nedohlédnutím do části implementace a pragmatismu při hledání řešení. Což se ukazuje jako pravděpodobný rizikový faktor u skupiny neúspěšných. Možné vysvětlení můžeme hledat v nárocích práce, která je daná povahou činnosti organizace Člověk v tísní, a v neschopnosti využívat praktická řešení a disciplinovaný přístup v každodenních činnostech. Další možná alternativa vysvětlení se nabízí v až přílišném zájmu o nové, neprobádané, ale zároveň jistá nestálost a neschopnost soustředit se na podstatné pracovní úkoly. S ohledem na poskytnuté informace z rozhovorů bychom lze spíše očekávat, že potenciální riziko vázané na výrazně vysoké hodnoty na této škále bude spíše spojeno s neschopností zvládnout pracovní agendu než s problematickými konfliktními vztahy.

### **Opatrný–úzkostný**

Druhou specifickou oblastí, která potvrzuje alternativní hypotézu výzkumu, je škála dotazníku HDS Opatrný–úzkostný. Tento dotazník naopak měří preference a tendence jednat v zátěžových situacích. V rámci této škály opět na statistické významnosti bylo prokázáno, že se od sebe skupiny významně liší. Pro skupinu neúspěšných jsou typičtější vysoké hodnoty na škále Opatrný–úzkostný.

Vysoké hodnoty na této škále jsou často spojeny v situacích zvýšené zátěže a stresu s tendencí oddalovat důležitá rozhodnutí bez všech dostupných informací, obavami přijmout na sebe riziko a tendencemi vyhýbat se nepopulárním rozhodnutím, které mohou mít negativní dopad na vnímání vlastní výkonnosti. Takovýto způsob jednání však může mít negativní dopad na fungování zahraniční mise, kde se obecně člověk nachází ve výrazně zátěžovém prostředí, často na pokraji vyhoření, v prostředí, kde nejsou jasně stanovená pravidla a procesy a člověk často naráží na víceznačnost a nejasnost. Možné vysvětlení pro tuto škálu ve spojení s neúspěšnou skupinou lze hledat právě ve faktu, že náročné a nejasné prostředí může až paralyzovat tyto jedince v jakékoliv aktivitě a rozhodování, což je může dále uvést do dalšího stresu z neschopnosti uplatnit své znalosti a dovednosti, které mohou být jinak plně funkční.

### **Rezervovaný–odtažený**

Zajímavé na této analýze a výsledcích však je, že se skupiny od sebe neliší významně v jiných škálách v rámci dotazníku HDS. Nejblíže ke statistické významnosti v této analýze

ještě měla škála Rezervovaný–odtažitý ( $\alpha = 0,058$ ). Tato oblast tedy také stojí za pozornost. Popisuje totiž rizikové tendence stáhnout se z mezilidské interakce, působit nezávisle, odtažitě a nedostupně až necitlivě vůči potřebám a pocitům ostatních. Toto jsou často popisované rizikové tendence vyplývající z rozhovorů se zaměstnanci, kteří na misi byli svědky nefunkčního chování. Je tedy možné, že zaměstnanci a organizace sama již dokázala toto riziko pojmenovat, a tudíž výrazné hodnoty na této škále postupně zařadila jako rizikové již v rámci výběrového řízení, a tedy i postupně eliminovala.

Ačkoliv se pomocí analýzy výsledků osobnostních dotazníků podařilo vyvrátit nulovou hypotézu, a tedy potvrdit hypotézu alternativní, tj. skupina úspěšných zaměstnanců na humanitární misi se liší v osobnostních charakteristikách od skupiny neúspěšných zaměstnanců. Tyto rozdíly byly však identifikovány pouze na dvou škálách z dvaceti osmi, pouze u dvou dotazníků ze tří. Jediné statistické rozdíly ve středních hodnotách obou souborů pak byly prokázány v dotazníku HDS, tedy v preferencích a tendencích jednat v zátěžových situacích, což podporuje dosavadní výsledky výzkumů a naše předpoklady, že klasické osobnostní dotazníky mohou spíše predikovat tendence vyrovnávat se se zátěží než samotnou adaptaci na novou kulturu (Roesch, Wee, Vaughn, 2006).

Z analýzy osobnostních profilů zaměstnanců tak vyplývá, že individuální charakteristiky prezentované v podobě výsledků osobnostních dotazníků se zdají být jako samostatná informace poněkud nedostačující pro predikci úspěchu v práci na zahraniční humanitární misi. Toto zjištění je dále v souladu s dosavadními výzkumy (Matsumoto, LeRoux, Robles, Campos, 2007), které upozorňují na omezenou prediktivní hodnotu osobnostních dotazníků v procesu akulturace. Představují totiž pouze jednu z dimenzí podmínek utvářejících kontext akulturace na individuální úrovni. Osobnostní charakteristiky se sice mohou podílet na tom, jaké chování bude obecně preferovat v interkulturním kontaktu a jak bude reagovat na zátěž. Tyto preferované vzorce chování však nemusí být vždy stejně efektivní v různých kulturách. Proto právě interkulturní kompetence (van de Vijver, 2008; Cui, van den Berg, Jiang, 1998) může lépe reagovat na otázku akulturace. Tento předpoklad byl následně rozpracován v navazující části samotné případové studie při práci s kompetencemi.

### 12.1.2 Jaké kompetence pracovníka na zahraniční misi jsou klíčové pro její úspěšnou realizaci?

S ohledem na zjištění v rámci porovnávání osobnostních profilů u úspěšných a neúspěšných zaměstnanců lze říci, že výsledky studie potvrdily původní předpoklad ohledně důležitosti přístupu z širšího pohledu, tj. z pohledu kompetencí. Změnou přístupu od sledování dílčích osobnostních charakteristik ke kompetencím se také dostáváme od pohledu na pouhé podmínky versus výsledek akulturace dále ke strategiím akulturace. Kompetence totiž v sobě nesou, jak podmínky v podobě připravenosti člověka je naplnit, tak i strategie v podobě definovaného způsobu chování, které vede k úspěšné akulturaci. Zároveň zde lze již sledovat vedle individuální úrovně také úroveň skupinovou v podobě zvažování pracovních vztahů a vztahů k místnímu obyvatelstvu.

Ačkoliv akulturační strategie nebyly v rámci výzkumu explicitně měřeny, z popisu kompetencí vyplývá, že preferovanými strategiemi na misích jsou integrační, popřípadě asimilační. Naopak separace, marginalizace, anomie či individualismus jsou zde spojovány se selháním na misi. Toto zjištění dále potvrzuje dosavadní výzkumy akulturační strategií (Berry, 2005) z pohledu jedince. Dále se ukazuje, že právě přítomnost rodiny a blízkých na misi může podporovat integrační strategie nejen z pozice preferencí jedince (rodina jako most do normálu a bilancování s pracovním životem), ale i z pozice preferencí místního obyvatelstva (rodina a dítě jako most do místní komunity).

Dle dosavadních výzkumů se koncept interkulturní kompetence typicky skládá z několika vzájemně propojených komponent:

- **komunikace a kulturní empatie** (Cui, van den Berg, Jiang, 1998);
- **regulace emocí, otevřenost, flexibilita a kritické myšlení** (Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim, Arak, 2001);
- **schopnost zvládat diverzitu, odolnost vůči stresu, strategie zvládání stresu** (van de Vijver, 2008).

Pro zaměstnance na zahraniční misi byly vybrány tyto kompetence, kde poslední dvě zmíněné byly identifikovány výlučně pro vedoucí pozice:

- **osobní integrita a hodnoty;**
- **komunikace;**
- **zvládání zátěže;**
- **flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě;**



- **myšlení;**
- **podpora týmové práce a mezilidských vztahů;**
- **orientace na výsledek.**

V porovnání vybraného kompetenčního profilu pro zaměstnance na zahraniční misi CvT s doposavad prezentovanými oblastmi (Cui, van den Berg, Jiang, 1998; Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim, Arak, 2001; van de Vijver, 2008), které se podílí na interkulturní kompetenci, lze říci, že se oba přístupy výrazně překrývají. Jediné dvě kompetence, které nezaznívají v předchozích výzkumech interkulturní kompetence, jsou osobní integrita a hodnoty a orientace na výsledek. Z popisu náplně těchto kompetencí lze očekávat, že tyto dvě budou více pracovně specifické s ohledem na žádoucí chování a firemní kulturu v organizaci CvT. Pro další výzkumné aktivity by tedy bylo zajímavé sledovat, zda zbylé kompetence (komunikace, zvládání zátěže, flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě, myšlení a podpora týmové práce a mezilidských vztahů) lze uplatnit i pro jiné situace akulturace v pracovním kontextu dočasně vycestovaných nebo i mimo pracovní kontext u jiných skupin, kterých se akulturace týká.

### **Osobní integrita a hodnoty**

Osobní integrita je nejen základním pilířem hodnot a etického kodexu organizace Člověka v tísni, ale také velmi důležitým aspektem v mezilidských vztazích jak v rámci pracovního týmu expatriotů, tak v chování vůči místním zaměstnancům a celkově co se týče respektu vůči místnímu obyvatelstvu. Zodpovědné jednání a respektování pravidel však také souvisí se zachováním bezpečnosti, která je často v místě výkonu ohrožena. Jakékoliv vybočení a nerespektování bezpečnostních pravidel může ohrozit život zaměstnance nebo fungování celé mise. Ve vyprávění zaměstnanců se právě porušování pravidel jeví jako projev celkového disfunkčního chování a důvod pro ukončení zaměstnaneckého poměru. S ohledem na působení v rozvojových zemích s různou úrovní politické a společenské vyzrálosti se často zaměstnanci také dostávají do situací, kdy jejich etické zásady mohou být pokoušeny, a zúčastněné strany mohou vytvářet tlak na jejich porušení v podobě úplatku či porušení zákonů, což zpětně může ohrozit reputaci celé organizace a její kredibilitu na mezinárodním poli.

### **Komunikace**

Schopnost a ochota sdílet informace v rámci práce humanitárního pracovníka na misi často obnáší schopnost dorozumět se s místním obyvatelstvem, efektivně sdílet s kolegy a nezadržovat informace a být v neustálém kontaktu s centrálou. Zadržování a manipulace

s informacemi byly opět v rozhovorech zmiňovány jako disfunkční jednání, které často nabourává vzájemnou spolupráci a důvěru v týmu. Vedle rozpoznání podstatného a předávání dále je zde však aspekt vyjednávání, který se často projevuje v kontaktu s třetími stranami na místě mise, tj. donory a zástupci vlády či zástupci dalších nevládních organizací. Sem opět patří aspekt kulturní senzitivity a respektování místních kulturních specifíků v komunikaci. Mezi jeden z nejkonzistentnějších komentářů v rozhovorech v oblasti úspěchu na misi patří otevřenost a naslouchání, tj. otevřenost vůči názorům ostatních a aktivní naslouchání. Toto se může opět výrazně projevit v atmosféře pracovního týmu a soužití s ostatními na misi. Opakem naslouchání pak často v očích zaměstnanců bývá arogance, neochota přistoupit na jiné řešení a přesvědčení, že sám vím nejlépe.

### **Zvládání zátěže**

Odolnost vůči zátěži je úzce spjata s prostředím misi a jejich specifíky, které nejen uvádí člověka do jiného kulturního prostředí, ale často do podmínek, které se výrazně liší od komfortu domácí země, do podmínek rozvojových zemí, válečných konfliktů nebo přírodních katastrof, kde jsou omezené základní životní potřeby. Vedle zátěžového prostředí daného lokací a místní situací však zaměstnanci často zmiňují extrémní pracovní zátěž bez dostatečného prostoru pro odpočinek. V příbězích často zaměstnanci mluví o zkušenostech s vyhořením nebo na kraji vyhoření a spojují je s pocity naprostého vyčerpání s doprovodem zdravotních obtíží v podobě závažné nemoci. Ve zvládání zátěže se ale také projevuje tolerance vůči nedostatkům a chybám ostatních, tolerance v soužití s ostatními a trpělivost. Opět, tolerance patří mezi nejčastěji zmiňované klíčové vlastnosti pro zaměstnance na misi. S ohledem na náročnost samotného prostředí lze očekávat, že nároky v oblasti emoční odolnosti a stability jsou výrazné. Jejich důležitost se však neprojevuje pouze v zachování zdraví vůči sobě, ale také zachování dobré atmosféry v pracovním týmu a mezilidských vztazích, jež pak následně předchází konfliktům.

### **Flexibilita a otevřenost změnám a diverzitě**

Otevřenost změnám, novému a tolerance vůči diverzitě a doposud nepoznanému vyplývá již ze samé podstaty zahraničních misi, kde jedním z důležitých momentů je spolupráce s místním obyvatelstvem v roli kolegů, ale i partnerů na úrovni organizací a příjemců služeb. S ohledem na dynamiku prostředí jsou také kladeny nároky na ochotu rychle se přizpůsobit daným situacím, nezůstávat strnulý v jednom způsobu uvažování, řešení či jednání.

### **Myšlení**

Efektivní a rychlý způsob řešení problémů a schopnost správně se rozhodovat na pozadí konfliktních situací či nedostatku času v kontextu zadání Člověka v tísní představuje spíše

analytické myšlení, práci s daty a racionální a pragmatický přístup. Odkazuje se tedy spíše na mentální kapacitu jedince, nabyté zkušenosti a schopnost je efektivně využívat v novém prostředí. Toto je tedy samostatná kompetence, která tolik nevstupuje do osobnostních charakteristik jedince, jako spíše do jeho schopnosti logické úvahy, schopnosti uchopit situaci z komplexního hlediska a propojovat různé informace s ohledem na dostupné informační zdroje a dosavadní zkušenosti. Z hlediska osobnosti bychom však mohli hledat v profilu jedince jeho preference analytického a strategického způsobu uvažování, tedy do jaké míry svou kapacitu a schopnosti využívá v reálných situacích.

Kompetence myšlení se zdá být také doplňkem k flexibilitě a otevřenosti ve smyslu nastavení limitů, kde by nápaditost, kreativita a chuť hledat nové způsoby a podněty měla být vždy kombinovaná s pragmatickým přístupem a selským rozumem. Zde tedy můžeme nalézt případné vysvětlení z předchozích závěrů analýzy osobnostních profilů skupin úspěšných a neúspěšných zaměstnanců. Tyto skupiny totiž měly různou distribuci hodnot na škále Zvídavost. Pro ty neúspěšné totiž byly typičtější buď nízké hodnoty, nebo naopak výrazně vysoké. V nízkých hodnotách bychom mohli očekávat omezení u naplnění kompetence otevřenosti a flexibility. Zde bychom totiž mohli očekávat, že zaměstnanec nebude tolik otevřený vůči novým způsobům pohledu na věc a bude spíše zastávat již ověřené postupy. Naopak u výrazně vysokých hodnot pak můžeme očekávat omezení u kompetence myšlení. Zde bychom naopak mohli očekávat, že zaměstnanec nebude brát v potaz praktické náležitosti řešení a bude vyhledávat změny i tam, kde věci fungují.

Následující kompetence byly v modelu vybrány specificky pro pozice, které jsou v roli vedoucího zaměstnance na zahraniční misi:

### **Podpora týmové práce a mezilidských vztahů**

Vedle individuálních úkolů má zaměstnanec v roli vedoucího pracovníka ještě specifickou úlohu, a tou je udržovat pozitivní a motivující atmosféru ve skupině, tak aby dokázala efektivně spolupracovat. Manažer by měl jít příkladem svému týmu, nastavit standardy práce, zajistit jasnost, aby každý znal svou roli a zodpovědnosti, ale také zajišťovat zaučení nováčků, profesně rozvíjet zaměstnance, řídit výkonnost a poskytovat zpětnou vazbu a zároveň pomáhat a pečovat. S ohledem na specifické podmínky na zahraničních misích se role vedoucího ještě znásobuje do úrovně facilitace týmové spolupráce, někdy až konflikt managementu. V příbězích zaměstnanců často role vedoucího vystupovala v důležitosti úspěchu celé mise jako takové a zejména právě z pozice udržovatele koheze skupiny.

Zajímavým momentem byla úvaha v jednom z rozhovorů nad rolí manažera v závislosti na typu zahraniční mise. U misí humanitárního typu, kde jsou velmi náročné podmínky pro členy

týmu jako takové, byla role manažera vnímaná více jako součást týmu, kde skupinová koheze byla výrazná již ze samotné podstaty věci. Naopak u misí, které nejsou tak náročné, byla role manažera vnímána jako důležitější pro zajištění koheze a funkčnosti skupiny.

### **Orientace na výsledek**

Tato kompetence v sobě nese připravenost pracovat v náročném prostředí, co se týče pracovního nasazení, energie a ochoty překonávat překážky. Je zde jasný důraz na výkon. S ohledem na fakt, že se jedná o neziskovou organizaci, motivace k přijímání náročných úkolů a udržení vysokého pracovního nasazení vychází spíše zevnitř, tedy ze samotného přesvědčení zaměstnance. Díky pohledu na tuto kompetenci jakožto na kompetenci určenou pro vedoucí pracovníky lze také usuzovat, že toto bude způsob chování, který organizace podporuje a oceňuje, tedy stává se součástí její kultury. Paradoxně však tato vnitřní intenzivní motivace k výkonu a dosahování výsledků často může vést zaměstnance na zahraniční misi k riziku vyhoření. Řada z nich popisuje, že teprve až pocit, že jsou na hraně, nebo se dokonce dostali za hranu, jim pomohl najít rovnováhu mezi prací a osobním prostorem.

Ačkoliv se díky kompetencím podařilo v rámci studie zahrnout všechny tři fáze akulturace, tj. podmínky, strategie a výsledky, doposud zde schází aspekt akulturace na úrovni rodiny a blízkých vztahů a rozpracování výsledků akulturace z pozice čistě pracovního výkonu i do úrovně osobní pohody a mezilidských vztahů mimo výkon práce. Tato oblast byla doplněna právě třetí částí výzkumu.

### **12.1.3 Jakou roli hrají blízké osobní vztahy, rodina a sociální síť v příbězích zaměstnanců, kteří absolvovali zahraniční humanitární misi?**

Až tato část výzkumu se svou podstatou věnuje úrovni rodiny a blízkých vztahů, jež v rámci teoretického zpracování byla doporučena jako samostatná kategorie v procesu akulturace. Původní předpoklad vyplývající z teoretické části studie spočíval v pohledu na rodinu a blízké vztahy jako na jednotku spoludefinující kontext procesu akulturace, ovlivňující proces v průběhu a nabývající jistých změn pod vlivem celého procesu. Díky analýze rozhovorů lze říci, že tento předpoklad byl konzistentní se zkušenostmi zaměstnanců na zahraniční misi. V souladu s předchozími výzkumy (Chun, 2006) se také ukázalo, že rodina může vstupovat do procesu akulturace skrze různé podoby subsystémů, které jsou v rodině přítomny. Tyto subsystémy (zejména rodič–dítě a partnerský pár) se pak i v naší studii lišily sestavou očekávaných rolí a způsobů chování zúčastněných členů. V souladu s výzkumy

(Arends-Tóth, van de Vijver, 2006) byla rodina a blízké vztahy vnímány převážně jako zdroj opory, ale částečně také jako zdroj stresu.

I přes to, že každý osobní příběh zaměstnance, který absolvoval zahraniční misi, je jedinečný, podařilo se nám dosáhnout stavu, kdy se jistá témata začala opakovat, tedy stavu empirické saturace tématu. Původní záměr této části práce byl primárně v odhalování podob a různých významů rodiny, blízkých osobních vztahů a sociálních sítí. Nicméně na základě dostupných informací si můžeme dovolit vyvodit jisté hypotézy, které stojí za detailnější probádání a případné ověření.

Přítomnost životního partnera a dětí na misi byla respondenty vnímána jako podporující aspekt, který napomáhá životní rovnováze a duševní pohodě. Často se tato představa také odrážela do představ o ideálním fungování do budoucna. Jediný rizikový faktor v rozhovorech představovala varianta partnerů, kteří společně také na misi pracují v rámci jednoho týmu. Pokud se párům podařilo jasně oddělit pracovní a soukromé záležitosti a zároveň respektovat místní kulturní zvyky, byly ostatními vnímány jako pozitivní. V opačném případě byly páry vnímány jako narušující týmovou kohezi a efektivitu spolupráce. Tato specifická varianta by tedy zejména stála za samostatný další výzkum. Připravenost organizace vysílat celé rodiny na mise je také vnímána jako aspekt dlouhodobé udržitelnosti organizace z hlediska strategického plánování lidských zdrojů.

Dalším zajímavým momentem je přítomnost dítěte na misi, která se jeví jako most do místní společnosti. Vztah zaměstnanců k místnímu obyvatelstvu je často vzpomínán spíše v lítosti, že se jim nepodařilo do této komunity více proniknout. Důvodem může být i jistá obezřetnost ze strany místního obyvatelstva, které nemusí vždy rozumět důvodům, proč by se dospělý jedinec dobrovolně rozhodl pracovat v jejich prostředí, když měl doma k dispozici vše, o co oni musí bojovat. Zaměstnanci humanitární a rozvojové pomoci tak mohou být vnímáni místními jako někdo, kdo má důvod před něčím utíkat či se skrývat. Až samotné dítě ukazuje přirozenost a křehkost, která otevírá dveře do místní kultury. Dalším možným vysvětlením pro neschopnost zapojit se do místní komunity může být výraznější zapojení do sítě ostatních cizinců pracujících pro další organizace v místě působení, nebo naopak časová vytíženost při udržování kontaktu s partnerem a rodinou doma. S tím, že organizace Člověk v tísni stárne, podobných případů přibývá. Myšlenka dítěte na misi nás vedla k další otázce, a to, jak zážitky z pobytu na misi jako dítě mohou ovlivnit další životní události. Jaké jsou a budou děti misí? Naopak jaké jsou děti, které své rodiče na misi nenásledují? Jaký je pohled a vnímání těch, kteří zůstávají doma?

Překvapivě se v našem výzkumu také objevil důležitý význam rodičů zaměstnanců. Rodiče zde často vystupovali v roli vzoru, který svými hodnotami přivedl své děti k volbě povolání, ale také v roli těch, kteří chtějí aktivně zasahovat při rozhodování o výjezdu do zahraničí, a následně pak těch, kteří výrazně pomáhají při adaptaci zpět do domácího prostředí.

Rodiče nejen poskytují oporu svým dětem na misi, ale zároveň si ji také žádají. Stejně tak jako partner, který nenásleduje zaměstnance na misi. Inspirativní moment a zvrat v příbězích pak přinesl okamžik, kdy ti, co byli „ponecháni“ doma, přijíždí na návštěvu. Často totiž zaměstnanci zmiňují obtížné propojení s lidmi, se kterými nemají sdílené zkušenosti. Možnost zažít na vlastní kůži pak může jednak usnadnit a obohatit komunikaci na dálku a zároveň poskytnout jisté uklidnění.

Ačkoliv naše původní očekávání směřovalo spíše k partnerovi a dětem zaměstnance, ukázalo se, že ani rodiče nelze v takovýchto situacích opomíjet. Tento fakt může být díky nepřívětivým podmínkám cílových zemí znásoben, nicméně může být i zajímavým podnětem pro další studie i mimo specifický kontext humanitárních misí.

## **12. 2 Limity výzkumu**

Výzkum realizovaný v rámci této disertační práce s sebou nese i svá omezení, která je třeba brát v potaz při interpretaci výsledků a vyvozování závěrů. Výzkumný design byl vytvořen jako případová studie, tedy případ jedné konkrétní organizace, a získání dat a výzkumného materiálu, výběr vzorku a volba metod podléhala dostupnosti právě v rámci této organizace. S ohledem na tento fakt patří mezi jedno z případných omezení studie otázka přenositelnosti závěrů vyplývajících ze studie i mimo prostředí této organizace. Limity přenositelnosti závěrů studie jsou ale také nastaveny místem realizace studie. Studie byla kompletně realizovaná v České republice, s českou organizací a pouze za účasti českého výzkumného týmu a českých respondentů. Je zde tedy pravděpodobný vliv české, potažmo západní kultury na uchopení tématu jako takového a na uchopení úspěchu v pracovní roli a konceptu rodiny.

Výzkum s sebou také nese jistá omezení v uplatnění jak analýzy osobnostních charakteristik a profilu kompetencí, tak specifických témat objevujících se napříč rozhovory.

V oblasti identifikace profilu úspěšného zaměstnance ani neočekáváme možnou uplatnitelnost závěrů jako takových pro jiné organizace podobného zaměření a nepovažujeme profil jako obecný pro proces akulturace. Tento profil totiž v sobě odráží jak specifické požadavky pracovní pozice humanitárního pracovníka na zahraniční misi, tak konkrétní kulturu organizace Člověk v tísni. Co naopak považujeme za přenositelné a zobecnitelné je postup a metody, které jsme využili při mapování tohoto profilu.

Při interpretaci výsledků vycházejících z analýzy osobnostních dotazníků dále vnímáme jisté omezení s ohledem na velikost vzorku zastupujícího jednotlivé skupiny, který byl poměrně malý, a zároveň profily byly vybrány zástupcem lidských zdrojů organizace, zde mohlo dojít také k nežádoucí intervenci. Dané profily dále byly interpretovány bez zvažování podmínek prostředí, kde daní zaměstnanci působili, a bez uvedení důvodu, proč na misi selhali.

Další limity v této analýze spatřujeme ve faktu, že jsme porovnávali profily zaměstnanců, kteří již prošli výběrovým řízením. Toto výběrové řízení již mohlo odfiltrovat výrazné rizikové profily, ale zároveň v průběhu výběrového procesu mohli být zamítnuti kandidáti, kteří by na misi uspěli. Proto abychom mohli sledovat veškeré osobnostní charakteristiky spojené s úspěchem na zahraniční misi, ideální výzkumný design by využíval experimentálního prostředí, kde bychom na zahraniční misi poslali všechny uchazeče a sledovali jejich projevy na misi. Tento design je však v reálných podmínkách velmi riskantní, a proto také nemožný. Jako případné posunutí a doplnění naší studie by mohla být kazuistická

studie všech profilů včetně detailní kvalitativní interpretace osobnostních profilů a poskytnutí informací o kontextu dané mise a chování konkrétního jedince na misi včetně důvodů selhání na misi.

I právě z těchto limitů, kterých jsme si byli vědomi již v průběhu přípravy studie, jsme ve výzkumu pokračovali dále v přístupu práce s kompetencemi, a nikoliv pouze s osobnostními charakteristikami. Zde jsme zvolili již mnohem komplexnější přístup v designu výzkumu s využitím různých zdrojů informací. Výběr kompetenčního modelu, se kterým jsme v rámci studie pracovali, nepovažujeme za stěžejní s ohledem na finální výběr kompetencí pro náš případ. Ačkoliv existuje celá řada univerzálních kompetenčních modelů s různým počtem, názvem a popisem kompetencí, v podstatě se dost překrývají. Pro nás zde byla důležitá struktura daného modelu, která sloužila jako odrazový můstek, nikoliv jako pevný standard. Názvy a obsah kompetencí je specificky upraven pro potřeby organizace a dané pracovní pozice. Kde však vnímáme studii jako limitující, je ve faktu, že se nám nepodařilo realizovat ověření platnosti kompetenčního modelu ve výběru nových zaměstnanců. Za současných podmínek nedostatku kandidátů a vytíženosti organizace v oblasti náboru totiž kompetenční model více slouží v rámci rozvoje stávajících zaměstnanců a jejich podpory, mnohem méně v rámci výběrových řízení. Je tedy nemožné ověřit, zda zavedení tohoto modelu zlepšilo kvalitu vybraných kandidátů a snížilo počet selhání na misi.

Stejně tak je otázka přenositelnosti té části výzkumu, kdy jsme se zaměřili na podoby a význam rodiny, blízkých osobních vztahů a sociálních sítí. Zde se opět jedná o velmi úzce specifickou situaci, kdy humanitární pracovník vyjíždí na zahraniční misi. Jiné podoby a možnosti zkoumaného tématu by se mohly objevit při rozhovorech se zaměstnanci z jiných neziskových organizací, které se zabývají humanitární a rozvojovou pomocí, stejně tak z jiných organizací ze ziskového sektoru. Dalším specifikem dané případové studie je přesun z komfortního zázemí do prostředí rozvojových zemí, tedy posun směrem ke snížení životního standardu. Celá řada relokací se naopak děje v opačném směru, tedy migrace za lepším životním standardem. Zaměstnanci také vyjíždějí na dopředu danou omezenou dobu, po které se vracejí zpět. V rámci studie životních příběhů zaměstnanců v rámci jedné organizace jsme však dosáhli stavu, kdy se jistá témata začala opakovat, můžeme tedy studii považovat za empiricky saturovanou, co se témat v rámci jednoho konkrétního případu týče. Na druhou stranu by jistě stálo za to, pokračovat ve výzkumu napříč různými organizacemi podobného uplatnění a dále poté i mimo neziskový sektor ve směru snižování životních standardů a v poslední řadě pak také zkoumat případy relokace ve směru zvyšování životních standardů, tedy postupně získávat saturaci, co se případů týče.



Způsob vedení hloubkových rozhovorů byl záměrně neinvazivní, abychom příliš respondenty nestimulovali ve vyprávění pouze o rodině a vztazích. Záměr v rozhovorech směřoval k odhalování podob a jejich významu skrze osobní zkušenost respondenta. I přes to však samotná osobní zkušenost tazatele mohla vstoupit do studie jak ve fázi vedení rozhovorů, tak ve fázi interpretace těchto rozhovorů. Díky tomu, že došlo k doslovnému přepsání všech rozhovorů, je možné daný materiál využít pro další analýzu jiným výzkumníkem. S ohledem na záměr této části studie, kterým bylo zejména pilotní objevování možných témat, jsme tuto variantu nevyužili. Díky neinvazivní podobě vedení rozhovoru byla také omezena možnost doptávat se na detaily příběhů, které tazatel považoval za zajímavé. Při následné analýze obsahu rozhovoru jsme si však uvědomili, že bychom rádi využili možnost druhého rozhovoru s respondenty, který by již byl více řízený a doplňující.

Z pohledu na výzkumný design jako takový při sledování významu rodiny vnímáme omezení využití pouze pohledu zaměstnance, a nikoliv ostatních zúčastněných stran, například manželky či partnera. V teoretické části naší práce sami doporučujeme zahrnout rodinu jako celek i v rámci metodologie výzkumu. Vhodná varianta pro tuto otázku by představovala longitudinální studie, ve které bychom sledovali vývoj rodiny zaměstnanců pomocí průřezových setkání s celou rodinou v jejich přirozeném prostředí i za pobytu na misi i s jejich členy a zaznamenávali tato setkání na video, jež bychom následně analyzovali i z pohledu skupinové dynamiky, případně využití i jiných projektivních metod při práci s dětmi, například kresba rodiny, nebo společné kresby za účasti všech rodinných příslušníků.

Optimální výzkumný plán pro otázku úspěšného profilu zaměstnance a významu rodiny při relokaaci představuje experiment v přirozeném prostředí. V rámci experimentu by pak na misi byli vysláni všichni kandidáti, kteří se do výběrového řízení přihlásili. Na misi by se sledovalo jejich chování ve vztahu k definovaným kompetencím, osobnostním profilům a dalším intervenujícím proměnným. Podobným způsobem by formou experimentu probíhalo sledování významu rodiny, kde by část zaměstnanců na misi jela s rodinou a partnery a část nikoliv. Realizace takového experimentu je však nemožná s ohledem na respektování etiky výzkumu, tak aby byl co nejméně invazivní a respektující pro respondenty a organizaci. Všichni respondenti zapojeni v této studii se účastnili dobrovolně a souhlasili s uveřejněním rozhovorů. Stejně tak organizace CvT souhlasila s využitím podkladů a prezentováním výsledků analýzy v rámci disertační práce. Při respektování etických aspektů psychologického výzkumu se však musíme spokojit s jistými omezeními v oblasti poznání, které s sebou alternativní výzkumný plán přinesl.

## **12.3 Doporučení plynoucí z výzkumu**

Jedním ze záměrů této studie bylo uplatnění získaných výsledků v průběhu výzkumu do reálné praxe výběru, rozvoje a podpory zaměstnanců organizace Člověk v tísní. V závěru můžeme říci, že se nám tento záměr podařil. Již v průběhu jednotlivých fází výzkumu se totiž postupně začala vynořovat jednotlivá doporučení, která si dovolíme v rámci této kapitoly shrnout.

V souladu s naším původním očekáváním jsme došli k závěru, že dílčí osobnostní charakteristiky jsou v případě mapování potenciálu k úspěchu v práci na zahraniční misi v rámci organizace CvT pouze dílčí informací, kterou je třeba zasadit do kontextu konkrétní pracovní mise, role a týmu kolegů. Je tedy třeba brát v potaz kulturní soulad člověka s prostředím a specifické požadavky okolí, na jejichž základě lze jen stěží identifikovat univerzální osobnostní charakteristiky vhodné pro úspěch v dané roli či v procesu akulturace. Stejně tak se i ukázalo, že osobnostní charakteristiky mohou spíše sloužit jako mapování tendencí reagovat na stres, který je na zahraničních misích velmi intenzivní. Pro lepší porozumění tomu, co vede k úspěchu na misi, jsme proto namísto dílčích osobnostních charakteristik pracovali s kompetencemi. Na rozdíl od osobnostních charakteristik se nám totiž podařilo definovat univerzální kompetence, které lze využít pro různé destinace zahraničních misí i pro různé role v organizaci.

Tento přístup je zároveň odrážen i v praxi řízení lidských zdrojů v organizaci CvT. Ve výběrovém řízení se organizace z důvodu nedostatku kandidátů zaměřuje na mapování technických znalostí a zkušeností (zda daný člověk bude schopen roli vykonávat) a identifikaci rizik z pohledu osobnosti, které by mohly ohrozit fungování mise. Kompetence jako takové vstupují do procesu spíše ve fázi poskytování zpětné vazby zaměstnancům, kteří na misi jsou, a v podpoře jejich rozvoje.

Osobnost a mezilidské vztahy se ukazují jako klíčové pro případný úspěch či neúspěch mise. Pro získávání více kandidátů by bylo zároveň zajímavé zaměřit se na otázku, do jaké míry jsou technické znalosti a zkušenosti opravdu nezbytné pro kvalifikaci na danou pozici. Tato oblast se totiž nabízí jako zaměnitelná za potenciál rychle se naučit a osvojit si dané technické znalosti. Toto doporučení však má dopad na strategické plánování lidských zdrojů dané organizace a změnu její vnitřní struktury. Jedná se totiž o posun od náboru specialistů na konkrétní témata, kteří zároveň neohrozí misi z osobnostního hlediska, k náboru juniorních kandidátů splňujících nároky na osobnost s potenciálem osvojit si dané technické znalosti. Tato změna v přístupu k výběru se však odrazí v přenesení pozornosti z výběru zaměstnanců do

jejich rozvoje a do postupného zvětšování důležitosti leadershipu v organizaci, jakožto nositele sdílených hodnot a zároveň hlavního agenta rozvoje méně zkušených zaměstnanců.

Jedno z možných, tentokrát velmi praktických, doporučení vyplývajících z výzkumu představuje možná podpora zaměstnanců na misi ve chvíli, kdy již dochází k selhávání. U jednotlivce to často bývá způsobeno tím, že není vybaven technickými znalostmi vykonávat práci, nebo je velmi dobrý expert, ale nezvládne pobyt na misi. V takovýchto případech CvT jedná velmi rychle a chrání misi před nebezpečím tím, že jedince vyloučí ze skupiny. Na úrovni systému v podobě ponorky či vyhrocených mezilidských konfliktů je řešení mnohem složitější. Jen těžce, pokud vůbec, se v takovýchto situacích lze orientovat a identifikovat příčinu. O to větší negativní dopad má takováto situace na celou misi. Zde se nabízí varianta připravit zaměstnance, zejména pak vedoucí mise, na mediaci případných mezilidských konfliktů v týmu, případně nastavit systém zpětné vazby a následných kroků postupu, který by zachytil takovéto konflikty v zárodku a dokázal situaci zmírnit v první fázi a následně vyřešit.

Podpora zaměstnancům na misi byla celkově hodnocena v rozhovorech pozitivně jako profesionální a dostatečná. Zaměřovala se však zejména na podporu instrumentální. Díky tomu, že organizace jako taková se svými zaměstnanci stárne a špičkových odborníků v dané oblasti je velmi málo, případy, kdy zaměstnanci řeší otázku partnerských vztahů a rodiny, jsou již na denním pořádku. Toto je specifikum organizace působící v oblasti humanitární a rozvojové pomoci v zahraničí. V zájmu organizace a její dlouhodobé udržitelnosti a rozvoje je zakomponování rodiny a partnerských vztahů do rozšířené péče o své zaměstnance. Jednou z velmi specifických otázek je partnerský pár, který zároveň spolu pracuje na misi. Kdy tato kombinace je výhodou a kdy je naopak rizikem? Jakou podporu potřebuje partner zaměstnance, který na misi nepracuje? Jakou podporu potřebuje rodina s dítětem na misi? Jendou z možných spíše inspirací, než doporučení je asistované zaměstnávání partnerů pro jiné neziskové organizace v místě mise, či vytvoření partnerské spolupráce s organizací podobného smýšlení v dané lokalitě, která by případně sdílela náklady na provoz školky či vzdělávání školních dětí.

Návraty z misí jsou často vnímány jako ta nejobtížnější fáze celého procesu a zároveň jako mezerou v poskytnuté opoře. Organizace se dlouhodobě snaží nabízet psychologické poradenství i krizovou intervenci, tato nabídka často bývá nevyužita. Klíč ke snazšímu návratu totiž nemusí být až v okamžiku, kdy k němu dojde, ale ve snaze přiblížit mise „normálnímu“ životu. Zde se otvírá otázka rovnováhy osobního a pracovního prostoru na misi, zachování rodinných a partnerských vazeb a propojení obou světů například v podobě návštěv blízkých na misi, kteří následně mohou sdílet zážitky a ujmout se role přemostění zpět do reality.

Zajímavé místo si v příbězích zaměstnanců také získali rodiče, kteří vystupují jako výrazná emoční opora jak za pobytu na misi, tak i při návratu. Rodiče však zároveň emoční oporu vyžadují od svých dospělých dětí, které jsou na misi. Pro celkovou pohodu zaměstnance se tedy rodiče jeví jakožto důležitý prvek, který si zaslouží svou specifickou pozornost například v podpoře jejich návštěvy na misi, nebo podpoře v místě centrály organizace.

## IV. ZÁVĚR

Tato disertační práce se věnuje otázce psychologických aspektů akulturace, tedy tomu, co se děje s člověkem, když opouští hranice svého kulturního prostředí a setkává se s novým. Ne náhodou se tato otázka stává čím dál více aktuální. Jednak díky posunu v technologickém vývoji, jenž samotné cestování dělá více dostupným pro široké masy lidí. Vývoj technologií umožňuje snadné a rychlé cestování a dá se říci, že spíše podporuje turismus a cestování za prací, tedy dobrovolnou migraci. Bohužel se však čím dál více setkáváme s případy nedobrovolné migrace. Změny v politickém, společenském a náboženském uspořádání světa radikalizují kulturní odlišnosti, které jsou pak následně využívány jako nový nástroj pro zdroj konfliktů mezi lidmi, národy či státy. Tam, kde doposud po staletí žily komunity různého etnika či náboženského vyznání společně na jednom území, vznikají občanské nepokoje a lidé jsou nuceni opustit své původní zázemí a hledají jej jinde. Tam, kde dominantní anglosaská společnost udávala trend společenského vývoje, etnické minority mohou postupně početně převyšovat původní obyvatelstvo a vytvářet nové kulturní tradice. Dalo by se říci, že se nacházíme na hraně nového uspořádání světa, a tedy i způsobu soužití lidí z různých kulturních tradic. Právě vývoj technologií a tento posun v celospolečenském uspořádání nás také vede k posunu náhledu na proces akulturace a vnímání jeho důležitosti z pozice psychologie.

Práce vznikala při studiu v evropském a severoamerickém prostředí. Přirozeně se zde tedy odráží právě kulturní tradice těchto oblastí. Tento vliv je možno sledovat jak v teoretickém zpracování konceptu psychologické akulturace, tak i v empirické části. Z tohoto důvodu by bylo velmi přínosné postupně úvahy v dalších krocích rozšířit o kulturní vlivy například asijských a arabských zemí. Pravděpodobně bychom tak otevřeli ještě více prostoru pro otázku rodiny, blízkých vztahů, komunity a sociálních sítí. Tato složka by se v jistých kulturách mohla stát dokonce i centrální otázkou.

Ambice této práce však nespočívají v identifikaci obecně platných premis napříč všemi kulturami. Kultura je zde respektovaná a zastává místo jak podmínek spoluutvářejících obecný kontext, ve kterém konkrétní chování nabývá různých podob, tak vstupující proměnné, která průběžně ovlivňuje výsledek, jehož součástí opět je. Proto považujeme kulturu za fenomén, jenž vstupuje do jakéhokoliv studia nejen akulturace, ale také ovlivňuje způsob realizace samotného výzkumu a přirozeně udává způsob myšlení samotného výzkumníka.

V rámci teoretické části byli představeny dosavadní, převážně evropské a severoamerické, pohledy na akulturaci a postupný vývoj úvah od akulturace jako asimilačního procesu k akulturaci jako procesu duálních interaktivních změn, od akulturace jako reakce na

stres k akulturaci jako procesu učení se. Význam ve zpracování těchto teorií zde spočívá také v kladení důrazu na rodinu a blízké vztahy jakožto na důležité prvky, které si v modelu akulturace zaslouží vedle úrovně individuální a skupinové samostatné místo.

Na akulturaci je v této práci nahlíženo jako na dynamický, duální a kontinuální proces kulturního učení, jež se odehrává na pozadí kontaktu dvou či více kulturních skupin a jejich členů a přináší s sebou různé formy vzájemného přizpůsobení se vedoucího k některým dlouhodobým psychickým a sociokulturním změnám mezi těmito skupinami. Tyto změny pak nabývají podob na skupinové úrovni přeměn v sociální struktuře a institucích a kulturních zvycích. Dále tyto změny také probíhají na úrovni blízkých osobních vztahů a malých skupin, konkrétně myšleno na úrovni partnerských vztahů a rodiny. Na úrovni individuální se pak jedná o proměny týkající se vzorců chování jednotlivých členů skupin.

V průběhu zpracování přehledu psychologických aspektů akulturace postupně vyvstala řada otázek, pro které doposud žádná teorie představena nebyla, jako například kdy proces akulturace končí, jedná se o ustavičný proces? Je stále platné rozdělení na minoritní a majoritní skupiny? Jak uchopit v konceptu multikulturalitu a vznik třetích kultur? Kolik kultur si je člověk schopen osvojit? Existuje vrozená schopnost člověka osvojit si jakoukoliv kulturu světa při narození? Kdy se případně tato schopnost vytrácí? Jak lze uchopit akulturaci rodiny jakožto sledovaného jevu?

Při pohledu na individuální podmínky, jež mohou napomáhat k úspěšné akulturaci, jsme prezentovali slabé místo ve využití osobnostních charakteristik jakožto oddělené informace od širšího kontextu. Přes pohled na kulturní soulad osobnosti člověka a prostředí byl následně prezentován přístup práce s kompetencemi jakožto lépe uplatnitelný ve výzkumu a psychologické praxi. Zároveň byla také představena složka rodinné akulturace ve svých podmínkách, strategiích i výsledcích. Tato složka akulturace si doposud zasloužila jen omezené pozornosti jak ve výzkumných studiích, tak i praktických doporučeních. Tato práce je však postavena na předpokladu, že akulturaci nelze uchopit celistvě bez zvažování významu rodiny a blízkých vztahů v ní.

Tyto předpoklady byly pak následně aplikovány a zkoumány v empirické části práce v rámci případové studie organizace Člověka v tísní, která vysílá své zaměstnance na zahraniční mise. Právě otázka akulturace jedince a stále častěji i rodiny je pro CvT klíčová. V tomto kontextu je akulturace diskutována z pohledu úspěchu. Jedná se v první řadě o profesní úspěch zaměstnanců, který je však nahlížen z druhé strany kontinua, tedy selhání v podobě maladaptivního chování na zahraniční misi. Snahou organizace je pak hledat odborníky v dané oblasti a zároveň identifikovat rizika, které vedou k selhání, a předcházet jim

při výběru zaměstnanců na mise. Pobyt na zahraniční misi často představuje velmi náročné podmínky, kdy se člověk dostává do intenzivního a dlouhodobého stresu, který často vede na hranu vyhoření. Toto však z pozice organizace není považováno za selhání na misi. Za selhání jsou pokládány neschopnost vykonávat svoji profesi, ohrožení mezilidských vztahů s pracovním týmem. Jedná se tedy o otázku, co způsobuje tato rizika při relokační odborníků na humanitární práci.

Nejprve byly porovnány dílčí osobnostní charakteristiky úspěšných a neúspěšných zaměstnanců. V této fázi výzkumu se potvrdila původní očekávání, že v případě akulturace jsou osobnostní charakteristiky v podobě výsledků osobnostního dotazníku nedostačující. Ačkoliv v běžném pracovním prostředí se ukazuje, že tato metoda pomáhá predikci budoucího úspěchu (Hogan, Hogan, 2007), při kulturní relokační tento přístup nestačí a možná právě z důvodu, že kultura a kulturní soulad odlišných prostředí a osobnostních charakteristik nabývají na mnohem větší důležitosti.

Klasické osobnostní dotazníky zde mohou spíše predikovat tendence vyrovnávat se se zátěží a s novým prostředím než úspěšnou adaptaci na novou kulturu. Závěry této studie naznačují fakt, že individuální osobnostní charakteristiky jsou pouze jednou dimenzí podmínek utvářejících kontext akulturace. Osobnost může vstupovat do volby, jakým způsobem se daný jedinec zachová v situaci interkulturního kontaktu nebo jaké chování bude obecně preferovat, tedy i jakým způsobem se bude vyrovnávat s náročnou životní událostí. Tyto preferované tendence však nemusí být vždy stejně efektivní v různých kulturách. Právě interkulturní kompetence může lépe reagovat na otázku akulturace právě proto, že jedinec by měl být schopen využívat různé strategie jednání s ohledem na danou situaci i přes individuální preference dané naší osobností.

I v rámci empirické části práce se ukázalo, že je mnohem snazší a uplatnitelnější využít přístup kompetencí jakožto souboru konkrétních chování, jednání, znalostí, schopností a hodnot, které vedou k úspěšné misi. Jako součást vytvořeného kompetenčního profilu úspěšného zaměstnance na zahraniční misi CvT byly zařazeny také kompetence, které se často objevují pod konceptem interkulturní kompetence a senzitivity. Van de Vijver (2008) na základě zobecnění dosavadních studií navrhuje dva obecné faktory interkulturní kompetence: schopnost zvládat diverzitu (empatie a otevřenost a odolnost vůči stresu), strategie zvládání stresu (tlumit problémy, se kterými se jedinec setkává v novém prostředí). Tyto kompetence se objevují i v seznamu klíčových kompetencí pro CvT.

Nutnost souladu osobnostní charakteristiky daného jedince s kulturním prostředím dané lokace zde byla vystřídána pozorností na schopnost jedince přizpůsobit se danému

prostředí, být tolerantní a citlivý vůči novému kulturnímu prostředí i nezávisle na jeho vlastních kulturních tradicích. CvT považuje toleranci, naslouchání a respekt vůči různým kulturám nejen za klíčovou kompetenci pro úspěch na zahraniční misi, ale zároveň je považuje za své základní hodnoty organizace, které tvarují preferovaný způsob chování všech zaměstnanců organizace. Otázkou tedy může být, do jaké míry bychom interkulturní senzitivitu a toleranci našli v seznamu klíčových kompetencí pro zahraniční relokační u jiných organizací mimo neziskové a humanitární prostředí.

Ačkoliv primární záměr organizace směřoval na odhalení úspěchu, případně rizik selhání v pracovní sféře, úloha rodiny a blízkých osobních vztahů v procesu realizace zahraniční mise se postupně v rámci studie ukázala jako velmi důležitá. Tato důležitost byla zejména pozorována v oblasti osobní pohody zaměstnanců na misi a při návratu z mise. Přes osobní pohodu zaměstnanců se však dostáváme zpět k pracovnímu úspěchu nejen na jedné misi, ale úspěchu organizace jako celku v dlouhodobém a udržitelném rozvoji.

Úloha rodiny a blízkých vztahů tak může být zdůrazněná právě díky specifickým podmínkám zahraničních misí. Je tedy otázka, jaké podoby a významy nabývá rodina v jiných kontextech akulturace. Však možná právě díky těmto výrazným podmínkám může být studium pozice rodiny v akulturaci inspirací pro jiné situace, kdy jedinec odjíždí do jiného kulturního prostředí na omezenou dobu a často i opakovaně, či kdy opouští své původní kulturní zázemí nedobrovolně.

I přes četné omezení výzkumu nabídla studie možnost sledovat význam rodiny v definování podmínek, strategií i výsledků akulturace. V návaznosti na osobní zkušenost zahraniční mise nedochází ke změnám pouze na úrovni jedince, ale také na úrovni rodiny a blízkých vztahů. Právě v rozpracování otázky rodiny v procesu akulturace lze tedy spatřovat přínos této práce. Z tohoto pohledu však práce představuje pouze úvod do problematiky akulturace a lze očekávat, že se doposud prezentované úvahy a koncepce mohou dále posouvat a vyvíjet právě pod vlivem jednak pečlivějšího prozkoumání dané oblasti v rámci psychologického výzkumu, ale také pod vlivem dalšího vývoje technologií a společenského uspořádání.



## V. LITERATURA

- Adamopoulos, J., Lonner, W. J. (2001). Culture and Psychology at a Crossroad: Historical Perspective and Theoretical Analysis. In D. Matsumoto (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 11-34). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Agbemenu, K. (2016). Acculturation and Health Behaviors of African Immigrants Living in the United States: An Integrative Review. *ABNF Journal*, 27(3), 67-73.
- Ahadi, S. A., Puente-Díaz, R. (2011). Acculturation, personality, and psychological adjustment. *Psychological Reports*, 109(3), 842-862.
- Arends-Tóth, J., Vijver, F. (2006). Issues in the Conceptualization and Assessment of Acculturation. In M. H. Bornstein, L. Cote (Eds.), *Acculturation and parent-child relationships: Measurement and development* (pp. 33-62). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Armstrong, C P. (1935). Some mental and social inadequates. *Journal Of Abnormal Psychology*, (3), 371.
- Aroian, K. J., Norris, A. E., Chiang, L. (2003). Gender differences in psychological distress among immigrants from the former Soviet Union. *Sex Roles*, 48(1-2), 39-51.
- Ataca, B., Berry, J. W. (2002). Psychological, sociocultural, and marital adaptation of Turkish immigrant couples in Canada. *International Journal Of Psychology*, 37(1), 13-26.
- Aycan, Z., Berry, J. W. (1996). Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaptation to Canada. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 28(3), 240-251.
- Beiser, M. (2009). Resettling Refugees and Safeguarding their Mental Health: Lessons Learned from the Canadian Refugee Resettlement Project. *Transcultural Psychiatry*, 46, 4, 539-583.
- Beiser, C., Edwards, R. (1994). Mental Health of Immigrants and Refugees. *New Directions For Mental Health Services*, (61), 73-86.
- Bemak, F. (2006). Refugees. In Jackson, Y. (Ed.). *Encyclopedia of Multicultural Psychology*. London: SAGE Publications. Přístup dne 18.4. 2010, z <[http://www.sage-reference.com/multiculturalpsychology/Article\\_n178.html](http://www.sage-reference.com/multiculturalpsychology/Article_n178.html)>.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-34.

- Berry, J.W. (2004). Fundamental psychological processes in intercultural relations. In Landis, D. (Ed.), Bennett, J. M. (Ed.), Bennett, M. J. (Ed.), *Handbook of intercultural training* (3rd ed.) (pp. 166 – 184). London: SAGE Publications.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697-712.
- Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 328-336.
- Berry, J. W. (2009). Living together in culturally-plural societies: Understanding and managing acculturation and multiculturalism. *Perspectives on human development, family, and culture* (pp. 227-240). New York, NY US: Cambridge University Press.
- Berry, J. W. (2009). Living together in culturally-plural societies: Understanding and managing acculturation and multiculturalism. *Perspectives on human development, family, and culture* (pp. 227-240). New York, NY US: Cambridge University Press.
- Berry, J.W., Kim, U., Minde, T., Mok, D. (1987). Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review*, 21(3), 491-511.
- Berry, J. W., Phiney, J.S., Sam, D. L., Vedder, P (Eds.) (2006). *Immigrant Youth in Cultural Transition : Acculturation, Identity, and Adaptation Across National Contexts*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berry, J. W., Poortinga, Y., Segall, M., Dasen, P. (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications* (2nd ed.). New York, NY US: Cambridge University Press.
- Bochner, S., Hutnik, N., Furnham, A. (1985). The Friendship Patterns of Overseas and Host Students in an Oxford Student Residence. *Journal of Social Psychology*, 125(6), 689-694.
- Bourhis, R. Y., Moise, L., Perreault, S., Senecal, S. (1997). Towards an Interactive Acculturation Model: A Social Psychological Approach. *International Journal Of Psychology*, 32(6), 369-386.
- Bronfenbrenner, U. (1996). *The ecology of human development. [electronic resource]: experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- Brooks, A. J., Stuewig, J., LeCroy, C. (1998). A family based model of Hispanic adolescent substance use. *Journal Of Drug Education*, 28(1), 65-86.
- Camilleri, C., Malewska-Peyre, H., Anugraham, A., Dasen, C. (1997). Socialization and identity strategies. In Berry, J. W. (Ed.), Dasen, P. R. (Ed.), Saraswathi, T. S. (Ed.), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol. 2: Basic processes and human development* (2nd ed.) (pp. 41-67). Needham Heights, MA US: Allyn & Bacon.

- Canabal, M. E., Quiles, J. A. (1995). Acculturation and socioeconomic factors as determinants of depression among puerto ricans in the united states. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 23(3), 235.
- Carballo, M., Grocutt, M., Hadzihasanovic, A. (1996). Women and migration: a public health issue. *World Health Statistics Quarterly. Rapport Trimestriel De Statistiques Sanitaires Mondiales*, 49(2), 158-164.
- Coleman, H. K. (1995). Strategies for coping with cultural diversity. *The Counseling Psychologist*, 23(4), 722-740.
- Cook, W. K., Tseng, W., Tam, C., John, I., Lui, C. (2017). Ethnic-group socioeconomic status as an indicator of community-level disadvantage: A study of overweight/obesity in Asian American adolescents. *Social Science & Medicine*, 18415-22.
- Crouter, A. C., Davis, K. D., Updegraff, K., Delgado, M., Fortner, M. (2006). Mexican American Fathers' Occupational Conditions: Links to Family Members' Psychological Adjustment. *Journal Of Marriage & Family*, 68(4), 843-858.
- Cui, G., Berg, S. D., Jiang, Y. (n.d). *Cross-Cultural Adaptation and Ethnic Communication: Two Structural Equation Models*. Taylor & Francis Ltd.
- Čeněk, J., Smolík, J., Vykoukalová, Z. (2016). *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly: základní pojmy interkulturní psychologie, kolektivní identita, předsudky a stereotypy, etnicita a etnické konflikty*. Praha: Grada, 2016.
- Dennis, J., Basañez, T., Farahmand, A. (2010). Intergenerational conflicts among Latinos in early adulthood: Separating values conflicts with parents from acculturation conflicts. *Hispanic Journal Of Behavioral Sciences*, 32(1), 118-135.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Dona, G., Berry, J. W. (1994). Acculturation attitudes and acculturative stress of Central American refugees. *International Journal Of Psychology*, 29(1), 57-70.
- Dow, H. D. (2011). An Overview of Stressors Faced by Immigrants and Refugees: A Guide for Mental Health Practitioners. *Home Health Care Management & Practice*, 23(3), 210-217.
- Driscoll, M. W., Torres, L. (2013). Acculturative stress and Latino depression: The mediating role of behavioral and cognitive resources. *Cultural Diversity And Ethnic Minority Psychology*, 19(4), 373-382.
- Espenshade, T. J., Hempstead, K. (1996). Contemporary American attitudes toward U.S. immigration. *The International Migration Review*, 30(2), 535-570.

- Fang, K., Friedlander, M., Pieterse, A. L. (2016). Contributions of acculturation, enculturation, discrimination, and personality traits to social anxiety among Chinese immigrants: A context-specific assessment. *Cultural Diversity And Ethnic Minority Psychology*, 22(1), 58-68.
- Fitzgerald, N. (2010). Acculturation, socioeconomic status, and health among hispanics. *NAPA Bulletin*, 34(1), 28-46.
- Gallo, L., Shivpuri, S., Gonzalez, P., Fortmann, A., los Monteros, K., Roesch, S., Matthews, K. (2013). Socioeconomic status and stress in Mexican-American women: a multi-method perspective. *Journal Of Behavioral Medicine*, 36(4), 379-388.
- Georgas, J., Berry, J. W., van de Vijver, F. R., Kağıtçıbaşı, Ç., Poortinga, Y. H. (2006). *Families across cultures: A 30-nation psychological study*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Goździak, E. M. (2005). Healing the Children of War. In Dowling, E. M. (Ed.), Scarlett, W. G. (Ed.). *Encyclopedia of Religious and Spiritual Development*. London: SAGE Publications. Přístup dne 18.4. 2010, z <[http://www.sageereference.com/religion/Article\\_n107.html](http://www.sageereference.com/religion/Article_n107.html)>.
- Graves, T. D. (1967). Acculturation, Access, and Alcohol in a Tri-ethnic Community. *American Anthropologist*, 69(3-4), 306-321.
- Grigoryev, D., van de Vijver, F. (2017). Acculturation profiles of Russian-speaking immigrants in Belgium and their socio-economic adaptation. *Journal Of Multilingual And Multicultural Development*, 1-18.
- Hallowell, A. I. (1950). Values, acculturation and mental health. *American Journal Of Orthopsychiatry*, 20(4), 732-743.
- Heras, P., Revilla, L. A. (1994). Acculturation, generational status, and family environment of Pilipino Americans: A study in cultural adaptation. *Family Therapy*, 21(2), 129-138.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005). *Kultury a organizace (Software lidské mysli)*. Praha: Linde.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., McCrae, R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.

- Hogan, R., Hogan, J. (1996). *Motives, Values, Preferences Inventory Manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey Manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory Manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Chief, E. H. (1940). An assimilation study of Indian girls. *The Journal Of Social Psychology*, 1119-30.
- Chirkov, V. (2009). Critical psychology of acculturation: What do we study and how do we study it, when we investigate acculturation?. *International Journal Of Intercultural Relations*, 33(Critical Acculturation Psychology), 94-105.
- Chun, K. M. (2006). Conceptual and Measurement Issues in Family Acculturation Research. In M. H. Bornstein, L. R. Cote, M. H. Bornstein, L. R. Cote (Eds.), *Acculturation and parent-child relationships: Measurement and development* (pp. 63-78). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chun, K. M., Akutsu, P. D. (2003). Acculturation among ethnic minority families. In K. M. Chun, P. Balls Organista, G. Marín, K. M. Chun, P. Balls Organista, G. Marín (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research* (pp. 95-119). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Chun Bun, L., McBride-Chang, C. A. (2007). Resilience in Young Adulthood: The Moderating Influences of Gender-related Personality Traits and Coping Flexibility. *Sex Roles*, 56(3-4), 159-172.
- Jandt, F. (2009). Culture. In Eadie, W. F. (Ed.). *21st Century Communication: A reference Handbook*. London: Sage Publications. Přístup dne 4.4.2010, z <[http://www.sageereference.com/communication/Article\\_n44.html](http://www.sageereference.com/communication/Article_n44.html)>.
- Jingyu, Z., Mandl, H., Wang, E. (2010). Personality, acculturation, and psychosocial adjustment of chinese international students in germany. *Psychological Reports*, 107(2), 511-525.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quartely*, 61, 121-140.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental helth continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207-222.
- Kim, Y. (2007). Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 237-253.

- Kim, E. (2011). Intergenerational Acculturation Conflict and Korean American Parents' Depression Symptoms. *Issues In Mental Health Nursing*, 32(11), 687-695.
- Kim, Y., Cho, Y., Kim, H. (2015). A Mediation Effect of Ego Resiliency Between Stresses and Mental Health of North Korean Refugee Youth in South Korea. *Child & Adolescent Social Work Journal*, 32(5), 481-490.
- Kim, M., Hubbard, A. (2007). Intercultural Communication in the Global Village: How to Understand "The Other". *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 223-235.
- Kimbro, R. (2009). Acculturation in Context: Gender, Age at Migration, Neighborhood Ethnicity, and Health Behaviors. *Social Science Quarterly (Wiley-Blackwell)*, 90(5), 1145-1166.
- Korn Ferry, (2014). FYI For Your Improvement: Competencies development guide.
- LaFromboise, T., Coleman, H. L., Gerton, J. (1993). Psychological impact of biculturalism: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 114(3), 395-412.
- Landis, D., Bennett, J. M., Bennett, M. J. (2004). *Handbook of intercultural training* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Lonner, W. J., Adamopoulos, J. (1997). Culture as antecedent to behavior. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga, J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 1: Theory and method (2nd ed.) (pp. 43-83). Boston: Allyn & Bacon.
- Lorenzo-Blanco, E. I., Cortina, L. M. (2013). Towards an integrated understanding of Latino/a acculturation, depression, and smoking: A gendered analysis. *Journal Of Latina/O Psychology*, 1(1), 3-20.
- Mak, A., Tran, C. (2001). Big five personality and cultural relocation factors in Vietnamese Australian students' intercultural social self-efficacy. *International Journal Of Intercultural Relations*, 25(2), 181-201.
- Malá, L. (2010). Interpersonální vztahy a sociální sítě za pobytu v cizí kultuře.
- Malá, L., Šulová, L. (2017). Význam rodiny v procesu akulturace. *Československá psychologie*, 61 (2), 156-168.
- Matsiyevski, M. (2008). Hoganovy testy v personálně-poradenské praxi.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C., Araki, S. (2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: the Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS). *International Journal Of Intercultural Relations*, 25(4), 483-510.

- Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Robles, Y., Campos, G. (2007). The Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS) predicts adjustment above and beyond personality and general intelligence. *International Journal Of Intercultural Relations*, 31(7), 747-759.
- Maundeni, T. (2001). The Role of Social Networks in the Adjustment of African Students to British Society: students' perceptions. *Race, Ethnicity & Education*, 4(3), 253-276.
- Michel, A., Titzmann, P. F., Silbereisen, R. K. (2012). Psychological adaptation of adolescent immigrants from the former Soviet Union in Germany: Acculturation versus age-related time trends. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 59-76.
- Mioviský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Morgensternová, M. (2003). *Mezikulturní aspekty personální psychologie*.
- Morgensternová, M., Šulová, L. (2007). *Interkulturní psychologie: Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Nauck, B. (2001). Intercultural contact and intergenerational transmission in immigrant families. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 32(2), 159-173.
- Navas, M., Rojas, A. J., García, M., Pumares, P. (2007). Acculturation strategies and attitudes according to the Relative Acculturation Extended Model (RAEM): The perspectives of natives versus immigrants. *International Journal Of Intercultural Relations*, 31(1), 67-86.
- Oades-Sese, G., Esquivel, G. (2006). Resilience among at-risk Hispanic American preschool children. *Resilience In Children*, 1094335-339.
- Ozcurumez, S., Aker, D. Y. (2016). What Moves the Highly Skilled and Why? Comparing Turkish Nationals in Canada and Germany. *International Migration*, 54(3), 61-72.
- Paat, Y. (2013). Understanding Motives for Migration in Working with Immigrant Families. *Journal Of Human Behavior In The Social Environment*, 23(4), 403-412.
- Palisi, B. J. (1965). Ethnic Generation and Social Participation. *Sociological Inquiry*, 35(2), 219-226.
- Pedraza, S. (1991). Women and Migration: The Social Consequences of Gender. *Annual Review Of Sociology*, 17(1), 303-325.
- Pintner, R. (1927). Review of A Psychological Study of Immigrant Children at Ellis Island. *Psychological Bulletin*, 24(4), 250-252.

- Piontkowski, U., Florack, A., Hoelker, P., Obdržálek, P. (2000). Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups. *International Journal Of Intercultural Relations*, 24(1), 1-26.
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha : Portál, 2010.
- Redfield, R., Linton, R., Herskovits, M.J. (1936). Memorandum for the Study of Acculturation. *American Anthropologist*, (1), 149.
- Robitschek, Ch., Keyes, C. L. M. (2009). Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Conseling Psychology*, 56 (2), 321-329.
- Rodriguez, N., Mira, C., Paez, N., Myers, H. F. (2007). Exploring the Complexities of Familism and Acculturation: Central Constructs for People of Mexican Origin. *American Journal Of Community Psychology*, 39(1/2), 61-77.
- Roesch, S. C., Wee, C., Vaughn, A. A. (2006). Relations between the Big Five personality traits and dispositional coping in Korean Americans: Acculturation as a moderating factor. *International Journal Of Psychology*, 41(2), 85-96.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching Across Cultures*. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey.
- Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí (Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností)*. Praha: Management Press.
- Roysircar, G., Pimpinella, E. (2008). Refugees. In Leong, F. T. L. (Ed.). *Encyclopedia of Counseling*. London: SAGE Publications. Přístup dne 18.4. 2010, z <[http://www.sage-ereference.com/counseling/Article\\_n435.html](http://www.sage-ereference.com/counseling/Article_n435.html)>.
- Rudmin, F. (2009). Constructs, measurements and models of acculturation and acculturative stress. *International Journal Of Intercultural Relations*, 33(Critical Acculturation Psychology), 106-123.
- Ruesch, J., Jacobson, A., Loeb, M. B. (1948). Acculturation and illness. *Psychological Monographs: General And Applied*, 62(5), i-40.
- Samaniego, R. Y., Gonzales, N. A. (1999). Multiple mediators of the effects of acculturation status on delinquency for Mexican American adolescents. *American Journal Of Community Psychology*, 27(2), 189-210.
- Searle, W., Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 449-464.



- Selby, S. P., Braunack-Mayer, A., Moulding, N., Jones, A., Clark, S., Beilby, J. (2009). Resilience in re-entering missionaries: why do some do well?. *Mental Health, Religion & Culture*, 12(7), 701-720.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY [u.a.] Free Press 2011.
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Simon, R. J. (2007). Asylum, Refugees, And Immigration. In Clark, D. S. (Ed.). *Encyclopedia of Law & Society: American and Global Perspective*. London: SAGE Publications. Přístup dne 18.4. 2010, z <[http://www.sageereference.com/law/Article\\_n38.html](http://www.sageereference.com/law/Article_n38.html)>.
- Smokowski, P. R., Rose, R., Bacallao, M. L. (2008). Acculturation and Latino Family Processes: How Cultural Involvement, Biculturalism, and Acculturation Gaps Influence Family Dynamics. *Family Relations*, 57(3), 295-308.
- Soukup, M. (2009). *Základy kulturní antropologie*. Praha: Akademie veřejné správy.
- Soukup, V. (2004). *Přehled antropologických teorií kultury*. Praha: Portál.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*, 13(2), 65-93.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 331.
- Tajfel, H., Turner, J. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In Jost, J. T., Sidanius, J. *Political psychology: Key readings* (pp. 276-293). New York, NY US: Psychology Press.
- Titchener, E. B. (1921). Brentano and Wundt: empirical and experimental psychology. *American Journal Of Psychology*, 32108-120.
- Titzmann, P. F., Silbereisen, R. K. (2012). Acculturation or Development? Autonomy Expectations Among Ethnic German Immigrant Adolescents and Their Native German Age-Mates. *Child Development*, 83(5), 1640-1654
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51.

- Udahemuka, M., Pernice, R. (2010). Does Motivation to Migrate Matter? Voluntary and Forced African Migrants and Their Acculturation Preferences in New Zealand. *Journal Of Pacific Rim Psychology*, 4(1), 44-52.
- Valentine, S. R., Godkin, J., Doughty, G. P. (2008). Hispanics' locus of control, acculturation, and wellness attitudes. *Social Work In Public Health*, 23(5), 73-92.
- Van de Vijver, F. R. (2008). Personality Assessment of Global Talent: Conceptual and Methodological Issues. *International Journal Of Testing*, 8(4), 304-314.
- Van Der Zee, K. I., van Oudenhoven, J. P. (2000). The multicultural personality questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal Of Personality*, 14(4), 291-309.
- Van der Zee, K., van Oudenhoven, J. (2013). Culture Shock or Challenge? The Role of Personality as a Determinant of Intercultural Competence. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 928-940.
- Vinokurov, A., Trickett, E. J., Birman, D. (2017). Community context matters: Acculturation and underemployment of Russian-speaking refugees. *International Journal Of Intercultural Relations*, 5742.
- Vu, H. Q., Rook, K. S. (2012). Acculturation and Intergenerational Relationships in Vietnamese American Families: The Role of Gender. *Asian American Journal Of Psychology*.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011.
- Ward, C., Bochner, S., Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock* (2nd ed.). Hove, UK: Routledge.
- Ward, C., Chang, W. (1997). Cultural fit: A new perspective on personality and sojourner adjustment. *International Journal Of Intercultural Relations*, 21(4), 525-533.
- Ward, C., Kennedy, A. (1992). Locus of control, mood disturbance, and social difficulty during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(2), 175-194.
- Ward, C., Kennedy, A. (1993). Psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions: A comparison of secondary students at home and abroad. *International Journal of Psychology*, 28(2), 129-147.
- Ward, C., Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment and sociocultural competence during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 329-343.

- Ward, C., Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 659-677.
- Ward, C., Rana-Deuba, A. (1999). Acculturation and adaptation revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 422-442.
- Ward, C., Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 209-225.
- Yeh, C., Okubo, Y., Ma, P. W., Shea, M., Ou, D., Pituc, S. T. (2008). Chinese immigrant high school students' cultural interactions, acculturation, family obligations, language use, and social support. *Adolescence*, 43(172), 775-790.
- World Tourism Organization. (1995). UNWTO technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics. Přístup dne 30.4.2010, z <<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>>.
- Yu-Wen, Y., Meekyung, H. (2007). The Longitudinal Effect of Intergenerational Gap in Acculturation on Conflict and Mental Health in Southeast Asian American Adolescents. *American Journal Of Orthopsychiatry*, 77(1), 61-66.
- Zeynep, A., John W., B. (1996). Impact of Employment-Related Experiences on Immigrants' Psychological Well-Being and Adaptation to Canada. *Canadian Journal Of Behavioural Science*, (3), 240.

## **VI. PŘÍLOHY**

Z důvodu zachování anonymity respondentů a respektu požadavku organizace nejsou přílohy veřejně dostupné.